

# VI GER FASTIGHETER LIV



# TEKNIKLÖSNINGAR FÖR ETT LEVANDE SAMHÄLLE

Bravida arbetar med service och installation av de funktioner som ger fastigheter liv. De flesta av oss använder dem varje dag utan att ens tänka på det – hemma, på jobbet och i samhället.

## ● SJUKHUS

Sjukhus och andra vårdinrättningar är några av de mest installationstäta byggnader som finns. Samtidigt ställer de enormt höga krav på säkerhet och funktionalitet.

## ● HELHETSLÖSNINGAR BOSTAD

Våra installationslösningar för bostadshus omfattar inte bara basfunktionerna inom el, vs och ventilation, utan även energiåtervinning, hissar, brand och säkerhetssystem samt tele- och datanätverk.

## ● SÄKERHETSSYSTEM

Vi tillhandahåller säkerhetsfunktioner som passerkontroll, kameraövervakning, inbrottslarm och brandlarm, även i form av integrerade totallösningar.

## ● BANSTRÖMSFÖRSÖRJNING

Dessa system omfattar bland annat kontaktledningar och omformarstationer där växelspanningen omvandlas till 15 000 volts likspänning för tågtrafik.

## ● BERGVÄRME

Utnyttjar grundvattnets ganska stabila temperatur på 6–8° för att producera rumsvärme och tappvarmvatten med hjälp av en värmepump. Bergvärmehållets djup är 50–200 meter.

## ● BELYSNING

Vi installerar belysningslösningar bland annat på arenor, parkeringsplatser och i vägtunnlar. Projekten omfattar allt från elförsörjning till montering av armaturer.





#### ● SIMHALL

Miljön i en simhall ställer stora krav på de tekniska lösningarna. Bravida har stor erfarenhet av installation och underhåll av simhallar runt om i Norden.

#### ● HELHETSLÖSNINGAR KONTOR

El, vs och ventilation är kärnan i våra tekniklösningar för kontor. Förutom basinstallationerna kan exempelvis komfortkyla, luftrening, kommunikationsnätverk samt brand- och säkerhetssystem ingå.

#### ● INDUSTRI

Vi har stor vana att installera i industriella miljöer med pågående produktion. Bravida erbjuder kompletta installationslösningar, drift och energieffektivisering utan att påverka den parallella produktionsverksamheten.

#### ● AUTOMATION

Omfattar både industri- och fastighetsautomation, det vill säga automatisk styrning av industriprocesser respektive styrning och reglering av fastigheters tekniska system. Optimal driftsäkerhet och energieffektivitet är målet.

#### ● PROCESSKYLA

Våra lösningar för kyla kan bland annat användas i industriprocesser, för förvaring av livsmedel, temperaturregulering av datahallar och för konstfrusna isbanor.

#### ● STÄLLVERK

Dirigerar elkraften på ett säkert sätt till olika regioner och brukare i samhället. Vid behov transformeras spänningen från högre till lägre nivåer.

#### ● KÖPCENTRUM

Stora köpcentrum där många människor verkar och vistas kräver trygga och hållbara lösningar. Vi arbetar i stora och små projekt där vi både installerar och servar lösningar inom el, vs och ventilation samt våra specialområden.

#### ● ARENOR

Vi underhåller och installerar i flera arenor. De stora byggnaderna ställer höga krav på installationerna – de behöver kunna anpassas efter behov och hantera stora publikarrangemang.

#### ● DATAHALL

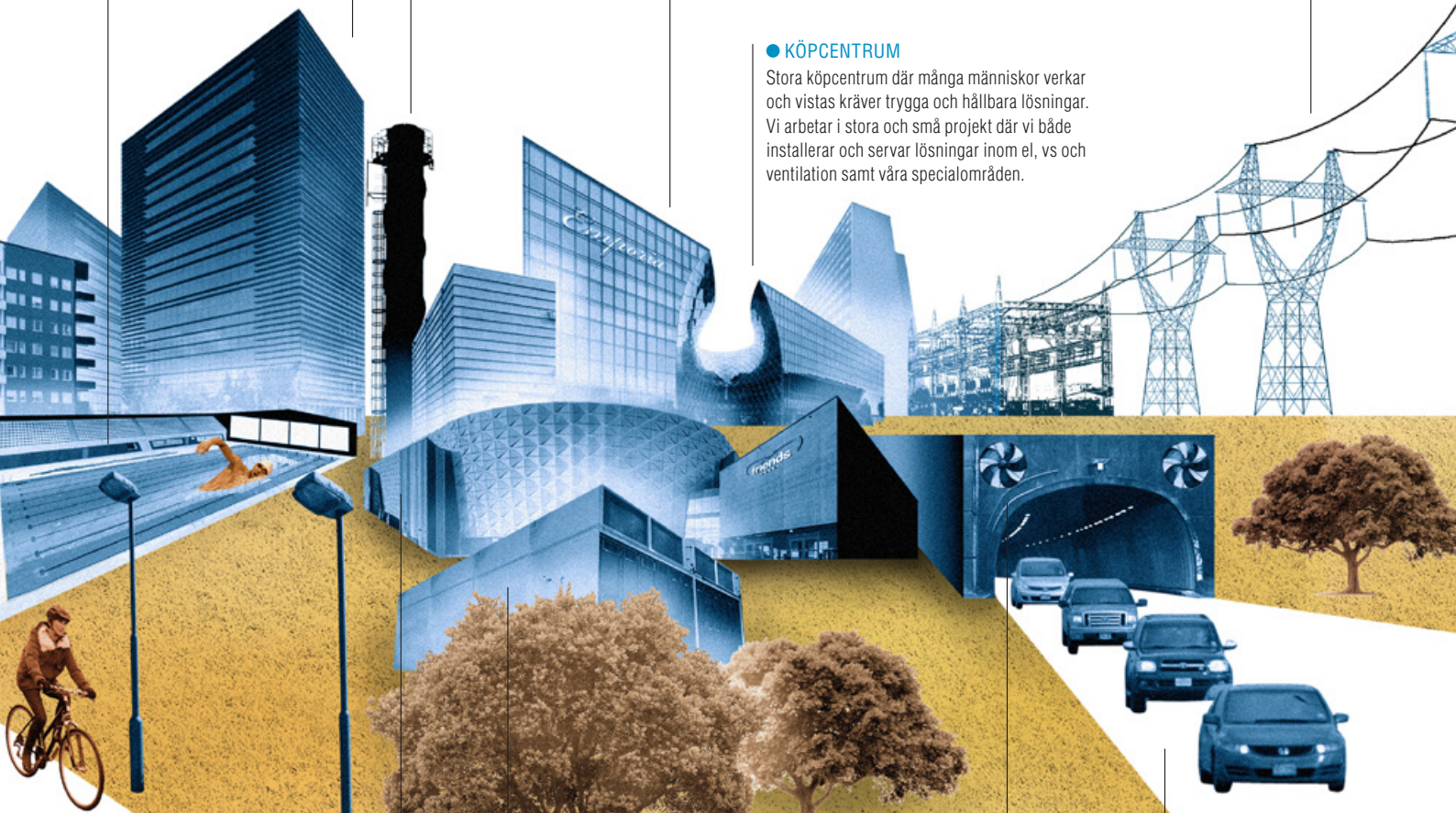
Även om moderna data- och serverhallar är energieffektiva så är de en stor energiförbrukning och utrustningen i anläggningarna alstrar mycket värme. För att skapa ett stabilt inomhusklimat krävs kontinuerlig kylning och den stora energiåtgången gör att effektiva installationslösningar får en central roll.

#### ● VENTILATIONSSYSTEM

I vägtunnlar är det viktigt att luftkvaliteten hålls på en stabil nivå vid normala trafikförhållanden, och att man i händelse av brand snabbt kan ventilera ut giftiga rökgaser.

#### ● INFRASTRUKTUR

Vi arbetar i flera stora infrastrukturprojekt som bidrar till samhällets utveckling och tillväxt – bland annat i vägtunnlar, inom banteknik och tunnelbanesystem.







Test av sprinkleranläggning i vägtunnel.

## Innehåll

### Bravidas årsredovisning 2017 inklusive hållbarhetsredovisning



#### OM BRAVIDA

- 02. Erbjudande
- 04. Året i korthet
- 06. Vd-ord
- 08. Vision och affärsidé
- 10. Affärsmodell i praktiken
- 12. Mål och utfall
- 14. Strategier
- 18. Marknad
- 24. Kund



#### HÅLLBARHET

- 26. Ett hållbart företag
- 28. Om Bravidas hållbarhetsarbete
- 30. Medarbetare
- 34. Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet
- 36. Arbetsätt
- 37. Inköp och leverantörer
- 38. Energi- och resursanvändning
- 40. Samhällsutveckling



#### FINANSIELL ÖVERSIKT

- 42. Aktien och ägare
- 44. CFO-ord
- 45. Femårsöversikt



#### ÅRSREDOVISNING

- 46. Innehållsförteckning
- 47. Förvaltningsberättelse
- 54. Finansiella rapporter
- 62. Noter
- 92. Styrelsens underskrift
- 93. Revisionsberättelse
- 96. Bolagsstyrningsrapport
- 102. Styrelse och koncernledning
- 104. Avstämning av nyckeltal
- 105. Definitioner
- 106. Bravidas historia
- 107. Sex skäl att investera i Bravida



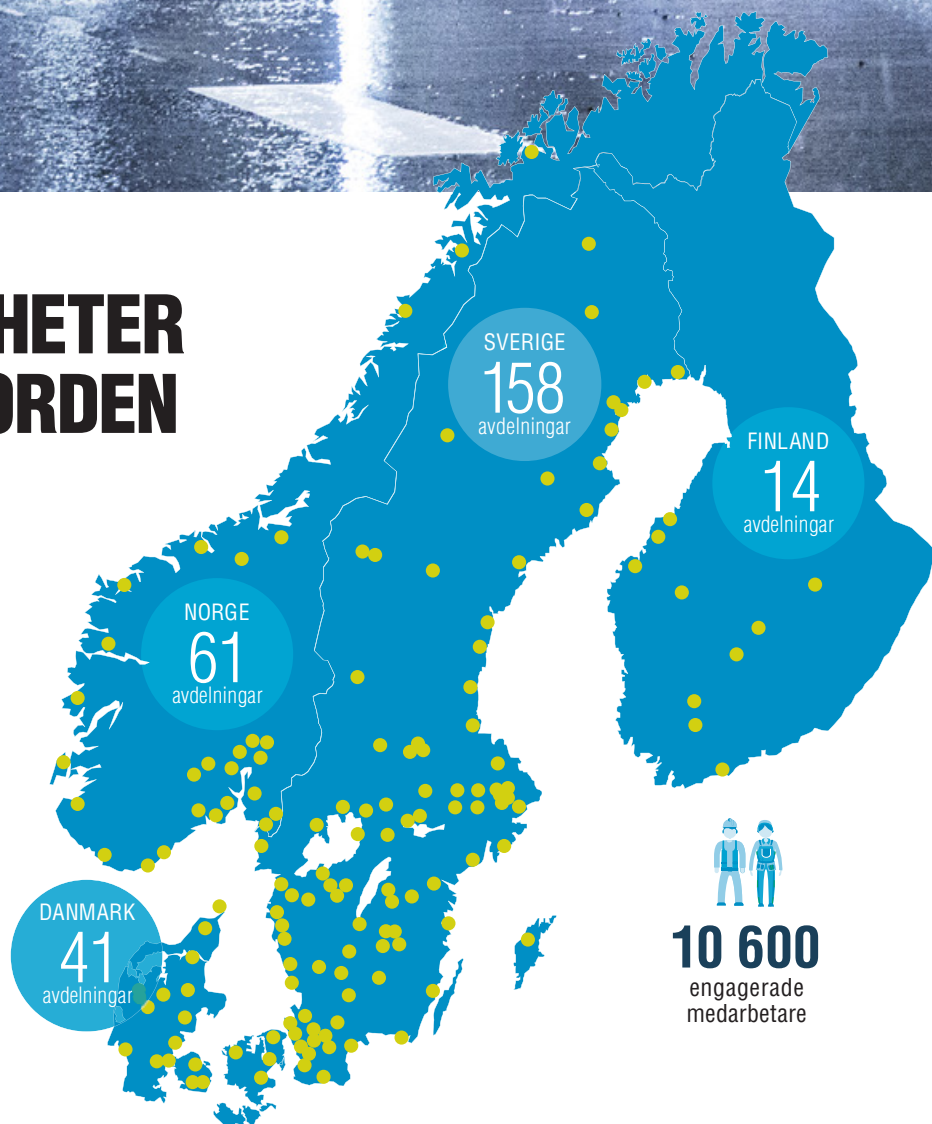


# VI GER FASTIGHETER LIV – I HELA NORDEN

## Ledande inom service och installation

Bravida ger fastigheter liv – dygnet runt, året om. Vi arbetar främst med el, värme & sanitet och ventilation och vi erbjuder tjänster inom säkerhet, sprinkler, kyla, kraft, hiss, projektledning och teknisk fastighetsdrift.

Efter varje service- eller installationsuppdrag är vår ambition att fastigheter och anläggningar ska fungera lite bättre och vara mer energieffektiva. De som vistas där ska uppleva trygghet, hälsa och välmående – helt enkelt att vårt arbete ger fastigheter liv.





# HELHETSLEVERANTÖR AV SERVICE OCH INSTALLATION

Som helhetsleverantör verkar vi under fastighetens hela livslängd – från rådgivning och projektering till service och installation. Det tryggar en långsiktig lösning för våra kunder. Våra lokala avdelningar i hela Norden är specialister inom olika teknikområden. Med lika kunskap, arbetssätt och värderingar ger de våra kunder tillgång till service och installation av alla de tekniska funktioner och lösningar som ger fastigheter liv.

## Bravida som helhetsleverantör



### Service

#### Regelbunden service ökar livslängden och minskar kostnader

Bravida erbjuder underhåll, drift och mindre ombyggnad av installationer i fastigheter, anläggningar och infrastruktur. Några typiska exempel på serviceuppdrag är kontroll av elanläggningar, översyn eller utbyte av vatten- och värmeanläggningar och skötsel av ventilationsanläggningar. Ett serviceavtal med Bravida förenklar tillvaron för fastighetsägare eller förvaltare. Med verksamhet över hela Norden kan vi hjälpa kunder att ta ett samlat grepp på drift och underhåll av alla sina anläggningar eller fastigheter. Ett avtal, en kontakt, samma lösning – oavsett var kunden befinner sig.



### Installation

#### Vi installerar tekniska lösningar i fastigheter och anläggningar

De allra flesta av våra installationsuppdrag är okomplicerade – som ny belysning på ett kontor eller byte av en ventilationsanläggning. Men vi är också engagerade i komplexa installationsprojekt som omfattar flera teknikområden, exempelvis när ett sjukhus bygger nya operationssalar eller när en vägtunnel renoveras. Vår grundtanke är att alla installationer i en fastighet eller anläggning är en helhet. Därför är vi gärna med tidigt i processen och ansvarar ofta för samordningen av de olika installationerna.



## Vi är specialister på fastighetens alla funktioner



### El

Bravida utför alla typer av elinstallationer, stora som små – oavsett om det gäller kontor, bostäder, sjukhus, industrier eller stora infrastrukturprojekt. Vi underhåller och installerar ellösningar både i befintliga fastigheter och där det byggs nytt.



### Vs

Bravida underhåller och installerar alla typer av lösningar inom värme och sanitet, vs, oavsett om det rör sig om enkla installationer för exempelvis bostäder eller kontor, eller mer komplicerade installationer för industrier, sjukhus eller badhus.



### Ventilation

Frisk luft inomhus kostar lite och betalar sig snabbt. Bravida underhåller och installerar alla typer av ventilationslösningar, till exempel luftbehandling, processventilation samt styr och övervakning. Vi hjälper också till med justering och OVK.



### Kraft

Bravida erbjuder högspännings-tjänster i hela elkrafts nätet, från kraftkällan till vägguttaget. Vi utför bland annat installation av elanläggningar, konstruktion av kraftstationer, drift och underhåll av kraftstationer och elnät samt byggnation av transformatorstationer.



### Brand och säkerhet

Bravida erbjuder bland annat brandlarm och inbrottslarm, tillträdessystem, CCTV och överordnad plattform. Vi har även rådgivning, projekt-tjänster och servicetjänster inom säkerhet. Ambitionen är att garantera trygghet för våra kunder, dygnet runt.



### Kyla

Bravida konstruerar, installerar och utför service på alla typer av kylanläggningar – HFC, CO<sub>2</sub>, propan och ammoniak. Vi hjälper också till att förbättra anläggningars driftstrategi för att minska energiförbrukningen.



### Sprinkler

En sprinkleranläggning med automatiskt brandskydd kan rädda fastigheter från omfattande skador vid brand. Bravida hjälper till med allt inom sprinkleranläggningar.



### Teknisk fastighetsdrift

Bravida erbjuder löpande teknisk drift av alla typer av fastigheter och anläggningar. Våra service-tekniker ser till att alla system samverkar optimalt, förebygger driftstörningar och rycker in om problem skulle uppstå.



### Projektledning

Bravida erbjuder projekt-, bygg- och projekteringsledning inom bygg och fastighet, installation och energi samt infrastruktur och samhällsbyggnad. Med bred kompetens, helhetssyn och engagemang arbetar vi från idé till förvaltning.



### Hiss

Bravidas erbjudande inom hiss innehåller installation, service och underhåll av person- och godshissar. Stort fokus på projektering och koordinering är avgörande för hissens funktion.



## VIKTIGA HÄNDELSE UNDER 2017

### OMSÄTTNINGSTILLVÄXT

Nettoomsättningen ökade 17 procent genom 6 procent organisk tillväxt och 10 procent förvärvad tillväxt. Årets omsättningstillväxt är över vårt finansiella mål.

### STARKT KASSAFLÖDE

Kassaflödet uppgick till 1 038 MSEK, vilket är en kraftig förbättring i jämförelse med 2016. Kassageneringen uppgick till 106 procent, vilket är över vårt finansiella mål.

### FYRA FÖRVÄRV

Fyra förvärv genomfördes under året. Genom dessa ökar omsättningen på årsbasis med cirka 1 370 miljoner SEK.

### SAMLADE SPECIALKOMPETENSER

Under året har en ny rikstäckande division i Sverige tagit form. För att satsa ytterligare på specialkompetenser har alla "specialområden" samlats i en division.

### FÖRBÄTTRAD PRODUKTIVITET

Koncernens förbättringsprogram inom pris och produktivitet, bättre inköp och ökad service drivs fortsatt framåt och bidrar till årets ökning i produktivitet och lönsamhet.

### LEDANDE I NORGE

I maj förvärvades Norges ledande aktör inom vs och ventilation, Oras AS. Genom förvärvet är Bravida nu marknadsledande helhetsleverantör inom installation och service i Norge.

## ÅRET I SIFFROR

NYCKELTAL, MSEK	2013	2014	2015	2016	2017
Nettoomsättning	11 080	12 000	14 206	14 792	17 293
Rörelseresultat (EBIT)	600	705	782	944	1 072
Rörelsemarginal, %	5,4	5,9	5,5	6,4	6,2
Justerat* rörelseresultat	649	759	878	954	1 080
Justerat* rörelsemarginal, %	5,9	6,3	6,2	6,5	6,2
Resultat efter skatt	174	320	287	674	820
Kassaflöde från den löpande verksamheten	457	659	841	428	1 038
Orderstock	6 075	6 580	7 092	8 644	10 271

\*Justerat för särskilda kostnader

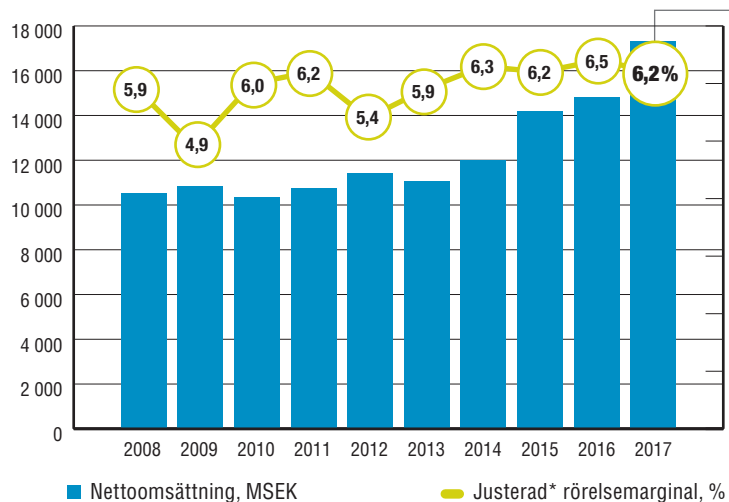
NETTOOMSÄTTNING-  
ÖKNING

17%

JUSTERAD\* RÖRELSE-  
RESULTATSFÖRBÄTTRING

13%

## TILLVÄXT- OCH RESULTATUTVECKLING 2008–2017



Exklusive  
Oras 6,5 %

### STABIL OCH STIGANDE RÖRELSEMARGINAL

Under den senaste tioårsperioden har Bravida levererat en stabil och stigande rörelsemarginal. De senaste fyra åren har vår genomsnittliga omsättningstillväxt uppgått till 12 procent per år, varav 4 procent organisk tillväxt.

\*Justerat för särskilda kostnader

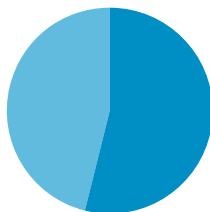
## BRAVIDA I SIFFROR

	MSEK	2016	2017	ANDEL AV BRAVIDAS NETTOOMSÄTTNING	ANDEL AV BRAVIDAS RÖRELSERESULTAT
<b>SVERIGE</b>					
	Nettoomsättning	8 760	9 847	57 %	61 %
	Rörelseresultat	574	658		
	Rörelsemarginal	6,6 %	6,7 %		
<b>NORGE</b>					
	Nettoomsättning	3 124	4 185	24 %	23 %
	Rörelseresultat	224	251		
	Rörelsemarginal	7,2 %	6,0 %		
<b>DANMARK</b>					
	Nettoomsättning	2 278	2 547	15 %	12 %
	Rörelseresultat	114	130		
	Rörelsemarginal	5,0 %	5,1 %		
<b>FINLAND</b>					
	Nettoomsättning	662	745	4 %	1 %
	Rörelseresultat	7	15		
	Rörelsemarginal	1,1 %	2,0 %		

### INTÄKTSFÖRDELNING

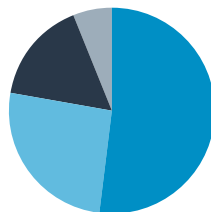
Andel av Bravidas omsättning

#### INSTALLATION / SERVICE



● 53 % Installation  
● 47 % Service

#### TEKNIKOMRÅDEN

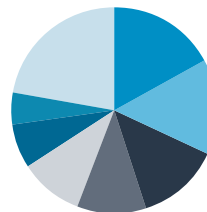


● 50 % El  
● 29 % Vs  
● 16 % Ventilation  
● 5 % Specialområden

### ANLÄGGNINGSTYPER/KUNDGRUPPER

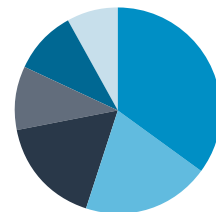
Andel av Bravidas omsättning

#### ANLÄGGNINGSTYPER



● 17 % Flerbostadshus  
● 16 % Kontor  
● 13 % Industri  
● 11 % Sjukvård och omsorg  
● 7 % Infrastruktur  
● 9 % Utbildning  
● 5 % Detaljhandel  
● 22 % Övrigt

#### KUNDGRUPPER



● 38 % Byggbolag  
● 19 % Övrigt näringsliv  
● 15 % Offentlig sektor  
● 10 % Fastighetsbolag  
● 9 % Industri  
● 9 % Övrigt



# LEVERANS PÅ BRED FRONT

2017 levererade Bravida på bred front med en stark organisk tillväxt och hög lönsamhet. Vi gjorde även flera förvärv där norska Oras sticker ut som det viktigaste. Bravida går in i 2018 med en växande marknad i ryggen och ett högt tempo i organisationen. Tillgången på potentiella förvärv till rimliga prisnivåer är fortsatt god.



## SNABBA FAKTA

**MATTIAS JOHANSSON**  
Vd och koncernchef

Vd sedan: 2015

Kommer från: Osby i Skåne

Familj: Fru och tre barn

Brinner för: Ungdomsidrott och mina barns idrottsaktiviteter

Bäst med 2017: Den goda organiska tillväxten

Mål 2018: Samma som 2017 – konsekvens och uthållighet gör att vi tar Bravida en nivå till

## FOKUS PÅ STÄNDIG FÖRBÄTTRING

Vi fortsätter att förädla Bravida Way, vår framgångsrika verksamhetsmodell som värnar det lokala affärsmannskapet i en decentraliserad organisation och kompletterar det med storföretagets strukturerade arbetssätt och skal fördelar. Vår strategi innebär också att vi ska växa med god lönsamhet med bibehållen finansiell styrka. Vi är noggranna när vi räknar på potentiella affärer och sätter alltid marginalen före volym när vi måste välja.

En del av Bravidas DNA är att arbeta löpande med att öka produktiviteten genom ständiga förbättringar. Vi har hittills åstadkommit mycket, men det finns väldigt mycket kvar att göra. Vår nyligen lanserade affärsplan innebär en tydligare segmentering där förbättringsarbetet har olika inriktning beroende på hur väl de enskilda avdelningarna möter våra lönsamhetsmål. De som underpresterar får tydligare krav och handlingsplaner för att lyfta lönsamheten kopplat till en uttalad deadline. Avdelningar som levererar stabil och god lönsamhet ska lägga sitt huvudfokus på att växa med bibehållen, eller förbättrad, marginal.

## RESULTATET TALAR SITT TYDLIGA SPRÅK

Att Bravida Way är vägvinnande bekräftas av årets resultat. Nettoomsättningen växte hela 17 procent varav 6 procent var organiskt. Samtidigt ökade orderingången med 12 procent och orderstocken var rekordstor vid utgången av året. Vår satsning på att växa inom service gav också resultat, nettoomsättningen växte med 16 procent för helåret och hela 25 procent i fjärde kvartalet.

Den underliggande rörelsemarginalen var stabil på en hög nivå under 2017. Vi lever som vi lär när det gäller att sätta marginal före volym.

## VI VÄXER OCH UTVECKLAR VÅR ORGANISATION

Vår decentraliserade organisation och vårt starka varumärke gör oss attraktiva för entreprenörer som överväger att sälja. Köpet av Oras innebar ett viktigt steg i Norge genom att vi blir nummer ett på service och installation, även inom vs och ventilation. Förvärvet är ett skolexempel på hur vi utnyttjar vår skalfördel för att reducera overheadkostnaderna samt materialkostnaderna och implementerar Bravida Way i affärsprocesserna.

**Bravidas starka varumärke i kombination med att vi ofta pekats ut som en av Sveriges bästa arbetsgivare innebär en tydlig fördel i konkurrensen om de bästa medarbetarna**

Under 2017 har vi arbetat intensivt med etableringen av vår nya division Riks i Sverige. Vi har därmed byggt en stark plattform för ökad tillväxt och lönsamhet inom säkerhet, sprinkler, kyla, teknisk fastighetsdrift och kraft.

I Finland har vi rekryterat Marko Holopainen som ny divisionschef. Det är ett viktigt steg för att fortsätta utveckla verksamheten mot våra lönsamhetsmål.

#### **KRITISKT ATT VARA EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE**

Bristen på kvalificerad personal är en av de utmaningar vi möter i den starka konjunkturen som råder. Det sätter ytterligare press på produktiviteten och ökar behovet av att använda underentreprenörer. Bravidas starka varumärke i kombination med att vi ofta pekats ut som en av Sveriges bästa arbetsgivare innebär en tydlig fördel i konkurrensen om de bästa medarbetarna.

#### **MARKNADSUTSIKTERNA LJUSA TROTS VIKANDE BOSTADSBYGGANDE**

Den höga och växande aktiviteten inom bygg och infrastruktur driver service- och installationsmarknaden i Norden. Nybyggnationen av bostäder pekats ofta ut som ett osäkerhetsmoment. Den utgör dock endast 10 procent av vår fakturering och har en lägre marginal än koncernsnittet. Minskat bostadsbyggande innebär också ökat fokus mot renoveringar av äldre fastigheter, vilket passar oss bättre.

#### **HÅLLBARHET I FOKUS**

Bravida är med och driver utvecklingen i en framtidsbransch. Vi ser att energi- och miljöfrågor får en allt större plats i samhället och på våra kunders agenda. Vi har förmånen att driva en affär som gör skillnad ur ett hållbarhetsperspektiv. Varje dag bidrar våra installationer och vår service till en effektivare resursanvändning. Samtidigt ökar också kraven på vår verksamhet och på att vi driver den på ett hållbart sätt. Vi har tre prioriterade hållbarhetsområden på Bravida: hållbar resursanvändning, god arbetsmiljö och god affärsetik.

Våra transporter utgör en stor del av vår klimatpåverkan. Vi byter successivt ut gamla bilar mot nya, miljövänligare alternativ. Under året har vi utvärderat elbilar i vår serviceverksamhet, men slutsatsen är tyvärr att nuvarande generation elbilar inte uppfyller våra behov. Andra åtgärder handlar om att minska antalet körda kilometer på olika sätt, till exempel genom att minska antalet hämtordrar.

Bravida gör stora insatser för att skapa en god arbetsmiljö på våra arbetsplatser både för våra medarbetare och samarbetspartners. Trots detta visar statistiken fortsatt för många arbetsskador och incidenter. Vi har dock skapat

en god analys av de olyckor och tillbud som sker. Den vanligaste orsaken till olyckor är att rutiner inte följs som de ska. Under 2018 kommer vi att öka våra insatser för att skapa ökad insikt och ansvarstagande hos såväl chefer som individuella medarbetare att vi ska göra som vi bestämt. Varje medarbetare ska sätta säkerheten först!

Ett av Bravidas viktiga värdeord är "stil". Det betyder att vi gör affärer på ett riktigt sätt och uppträder korrekt mot varandra. Sunda värderingar är en förutsättning för framgång i en så decentraliserad organisation som den vi har här på Bravida. Våra ledare har ett stort ansvar både i att upprätthålla en god affärsetik i sina affärsrelationer, men också som ledare och kulturbärare i sina lokala verksamheter. På Bravida tydliggör vi våra värderingar, både proaktivt i ledningsgrupper och genom löpande kontroller, för att vara säkra på att vi är ansvarsfulla och pålitliga i alla typer av relationer.

Under året fick de flesta branscher en ordentlig tankeställare i samband med #metoo-uppropet, så även vår bransch. Debatten har gett oss ytterligare skäl att reflektera över hur arbetsmiljön i service- och installationsbranschen ser ut och hur vi beter oss mot varandra i vardagen. Vi tolererar inte någon form av trakasserier. Framöver kommer vi att använda den kraft som uppropet gav till att arbeta för att Bravida verkligen ska vara det framtidsföretag vi vill ha.

#### **MYCKET ÄR FORTFARANDE OGGJORT**

Sammanfattningsvis lägger vi ett mycket framgångsrikt år bakom oss och vi har goda förutsättningar att ta ytterligare ett kliv under 2018. Mycket är fortfarande ogjort. Vi sätter själva ribban för hur bra vi kan bli. Jag känner tillförsikt inför ett intensivt år där vi tar oss an både möjligheter och utmaningar med full kraft.

**Mattias Johansson,**  
Stockholm i mars 2018



# BRAVIDA WAY

Vår kultur och vårt sätt att arbeta gör oss unika på marknaden

## Vår affärsidé

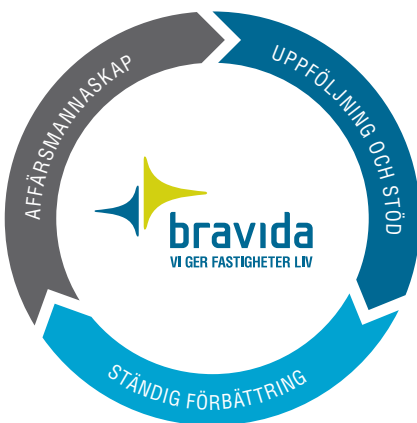
Vi erbjuder tekniska helhetslösningar genom fastighetens hela liv – från rådgivning och projektering till installation och service.

Vi är ett stort företag med lokal närvaro över hela Norden. Vi möter kunderna på plats och tar långsiktigt ansvar för vårt arbete.

Medarbetarna är vår viktigaste resurs. Med gemensamma värderingar, arbetssätt och verktyg skapar vi tillsammans en hållbar och lönsam verksamhet för oss och våra kunder.

## Vår vision

Bravida är bäst i Norden på hållbar service och installation av de funktioner som ger fastigheter liv. Vi är kundernas förstahandsval och branschens mest attraktiva arbetsgivare.



### AFFÄRSMÄNSKAP

● Vårt sätt att arbeta bygger på en viktig princip: varje lokal avdelning har eget resultatansvar. Avdelningschefen är ansvarig för att tillsammans med sina medarbetare skapa en framgångsrik verksamhet med stabil lönsamhet, tillväxt och goda lokala marknadsrelationer. Det är summan av avdelningarnas och medarbetarnas drivkraft som tar Bravida framåt.

### UPPFÖLJNING OCH STÖD

● Tillsammans skapar avdelningarna skalfördelar och till sin hjälp har de Bravidas gemensamma verktyg och arbetsmetoder. Medarbetarna ansvarar för att kontinuerligt använda dessa. Genom regelbunden uppföljning skapar vi tillsammans den stabila lönsamhet som är utmärkande för vår organisation. Koncerngemensamma stabsfunktioner stödjer verksamheten.

### STÄNDIG FÖRBÄTTRING

● Vi har etablerat gemensamma arbetssätt, "Best Practise". Men vi vill hela tiden förbättra och förenkla vårt sätt att arbeta. Med vår arbetsmodell för att skapa ständig förbättring kan våra avdelningar ständigt utbyta erfarenheter och lära av varandra.

## Våra värderingar

### AFFÄRSMÄSSIGHET – Tydligt ansvar för ekonomin

● I alla delar av verksamheten finns möjligheter och vägar som leder företaget framåt. Varje medarbetare tar ansvar för företagets ekonomi, genom alla faser i våra projekt och i våra uppdrag.

### ENKELHET – Enhettligt och okomplicerat agerande

● Genom enkla och okomplicerade rutiner och arbetsprocesser blir den dagliga verksamheten smidig och effektiv. Med hjälp av en enhetlig syn löser varje avdelning liknande frågor på samma sätt. Mottot är "lika behov – lika lösning".

### KOMPETENS – Kunskap, vilja och förmåga

● Bravida ser alltid till att rätt kompetens finns på rätt plats för varje uppdrag. Kompetensen är organiserad för både företagets och kundens bästa. Bravida ligger steget före och tänker i nya banor. Medarbetarna samarbetar både mellan avdelningar och teknikområden samt mellan divisioner och länder.

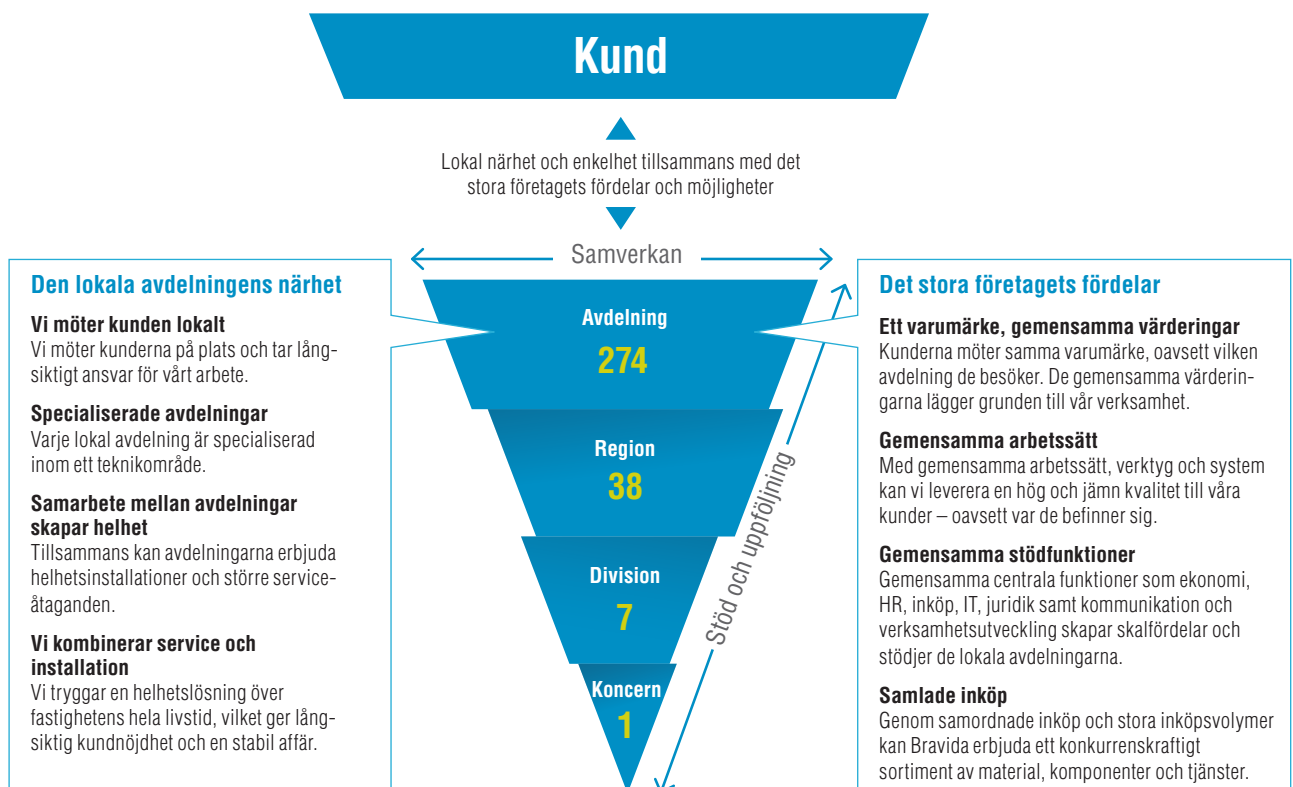
### STIL – Pålitlighet och uppträdande

● Bravida har en tydlig affärsstil som bygger på pålitlighet och rätt uppträdande. Medarbetarna tar eget ansvar och håller vad de lovar. I alla möten är ett vänligt och tillmötesgående sätt en självklarhet.



## Affärsmodell

Den lokala avdelningen är hjärtat i Bravida. Här förenas lokal närhet och engagemang med tillgång till den stora organisationens fördelar.





# AVDELNINGARNA – HJÄRTAT I BRAVIDA

Bravida är det lokala företaget med det stora företags fördelar. Följ med till Bravidas elavdelning i Linköping så förklarar vi hur Bravidas affärsmodell fungerar, i praktiken.

## INTERVJU MED

**CHRISTER ELFSTRÖM, Avdelningschef Linköping el**

På Bravidas elavdelning i Linköping arbetar drygt 60 medarbetare – montörer, tekniker, koordinators, serviceledare, projektledare och kalkylatorer. Avdelningen leds av avdelningschef Christer Elfström, som har arbetat i olika roller på Bravida sedan 1985.

– Det speciella med Bravida är att min avdelning fungerar som ett litet företag, men som en del i det stora. Jag ansvarar för allt från rekrytering och personalutveckling till försäljning och avdelningens resultat. Samtidigt har vi alltid det stora företags många fördelar som till exempel IT-system och gemensamma inköp i ryggen. Det är gemensamt för alla Bravidas avdelningar, säger Christer Elfström.

**En klassisk Bravidaavdelning**, liksom elavdelningen i Linköping, består av en serviceenhet och en installationsenhet. Fördelen med att båda ingår i samma avdelning är bland annat att installationsuppdrag kan leda till långsiktiga serviceuppdrag.

– Samtidigt sitter vi i samma lokaler som Linköpings vs- och ventilationsavdelning. Det bidrar till att vi kan samarbeta

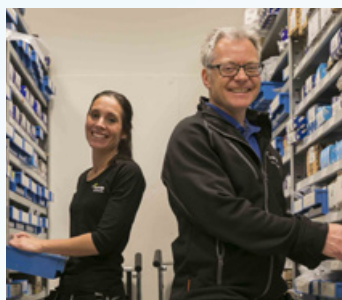
kring uppdrag för att erbjuda kunderna heltäckande teknislösningar. Vi har också fördelen att sitta nära Bravida i Norrköping, så vid stora uppdrag kan vi låna resurser av varandra. Det kan vi göra eftersom vi har gemensamma arbetssätt i Bravida.

**De gemensamma arbetssätten** förenar alla 274 Bravida-avdelningar i Norden. Det innebär bland annat att avdelningarna använder koncerngemensamma system och verktyg.

– Vi som avdelning kan till exempel dra nytta av Bravidas inköpssystem för att ta del av stora inköpsavtal eller få hjälp att samordna inköp för att få bättre priser, berättar Christer.

**De gemensamma arbetssätten** och värderingarna gör också att Bravida kan leverera en jämn och hög kvalitet, oavsett var kunden finns. Och med 274 avdelningar är Bravida alltid nära kunden. Det är styrkan med en decentraliserad organisation.

– Ingen i Bravida känner marknaden i Linköping bättre än vi i Linköping. Vi har nära och personliga relationer till våra lokala kunder. Samtidigt kan vi dra nytta av Bravidas starka varumärke. Jag tror att den kombinationen bidrar till att många upplever oss som ett nära men ändå stort och tryggt företag.



## En ledning med fokus på att skapa framgångsrika avdelningar

I Bravida är det den lokala avdelningen som spelar huvudrollen. Där finns kundkontakten, där finns montörerna och teknikerna och där genereras resultatet. Men avdelningen är inte ensam. Bakom finns ett dedikerat ledarskap i form av avdelningschefens närmsta chef, regionchefen, som i sin tur stöds av divisions- och koncernledningen.

### Avdelningschef

Varje avdelning fungerar ungefär som ett litet företag på en lokal marknad, med lokala kunder. Här utförs alla våra installations- och serviceuppdrag. Avdelningschefen har en nyckelroll i Bravida och ansvarar för allt från försäljning och personalfrågor till avdelningens lönsamhet.

**CHRISTER ELFSTRÖM**  
Avdelningschef Linköping el

### Regionchef

Regionchefen ansvarar för alla avdelningar i sin region. Sven ansvarar för 8 lokala avdelningar och är ett viktigt stöd till avdelningscheferna och deras verksamheter. Regionchefen har tät kontakt med varje avdelningschef, vilket bidrar till att de tillsammans kan utveckla avdelningen i linje med Bravidas mål och strategier. Regionchefen samordnar också avdelningar med olika kompetenser vid större service- eller installationsuppdrag.

**SVEN WESTDAHL**  
Regionchef Närke,  
Östergötland, Gotland

### Divisionschef

Bravidas divisionschefer är medlemmar i Bravidas koncernledning. De är en viktig länk mellan ledningen och verksamheten i varje division – det vill säga regioner och avdelningar. Divisionschefen bidrar till koncernens utveckling genom sin kunskap om och kontakt med den lokala verksamheten. På samma sätt kan han ta med sig och förmedla bolagets mål och arbetssätt till sina region- och avdelningschefer.

**THOMMY LUNDMARK**  
Division Nord

### Vd och koncernchef

Bravidas vd och koncernchef leder och styr Bravida tillsammans med Bravidas styrelse. Vd:n har det övergripande ansvaret för Bravidas utveckling och resultat. Tillsammans med koncernfunktioner inom ekonomi, HR, inköp, IT, juridik, kommunikation och verksamhetsutveckling, är vd:n ett viktigt stöd för koncernens operativa verksamhet.

**MATTIAS JOHANSSON**  
Vd och koncernchef



#### KVARTALSGENOMGÅNGAR SKAPAR EN RYGGGRAD

En viktig grund i Bravidas verksamhet är våra kvartalsgenomgångar, där alla chefer deltar på olika nivåer – hela vägen från styrelsen till den lokala avdelningen. Syftet med kvartalsgenomgångarna är att följa upp verksamheten och att se vad vi kan göra för att bli ännu bättre. Mötena förstärker också Bravidas kultur och skapar stolthet över våra prestationer. I denna process har vd och CFO en nyckelroll.

#### GODKÄNNANDEPROCESS INFÖR VIKTIGA BESLUT

En annan grundsten i Bravida är farfarsprincipen. Den innebär att en chef ska samråda med sin närmaste högre chef innan han eller hon fattar viktiga beslut om till exempel nyckelrekryteringar och större anbud, men även principiellt betydelsefulla saker som representation.

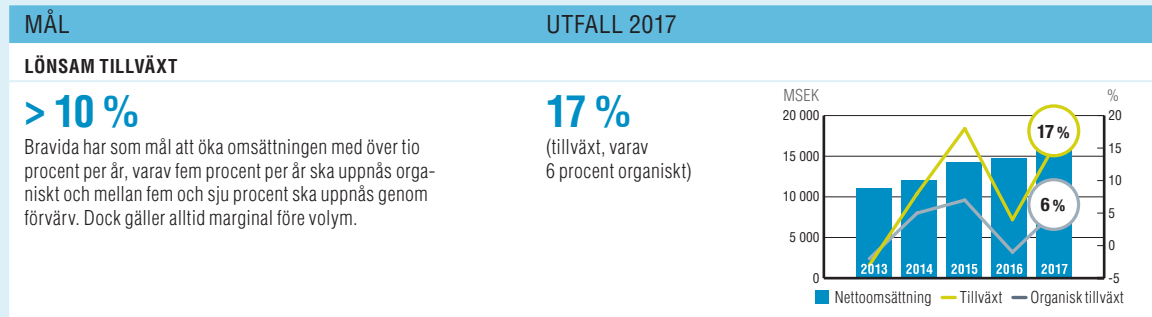


## MÅL

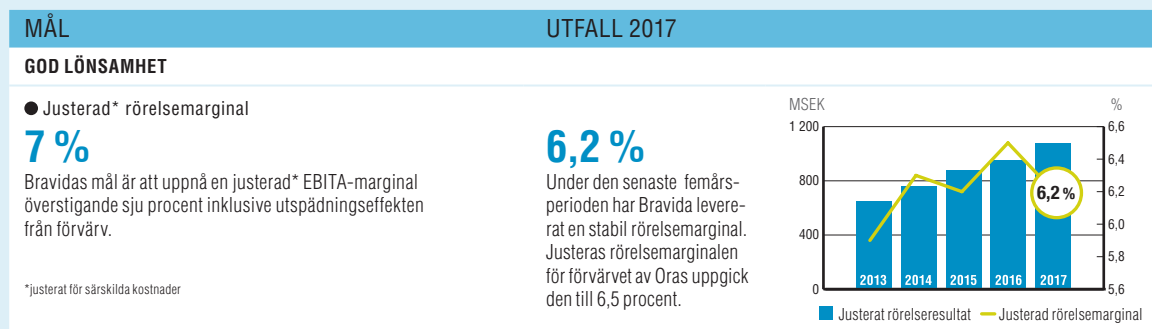
# MÅL OCH UTFALL

För att uppnå vår vision styr vi vår verksamhet mot ett antal viktiga mål som speglar vår ambition om lönsam tillväxt, finansiell stabilitet, ett hållbart företag och branschens starkaste varumärke.

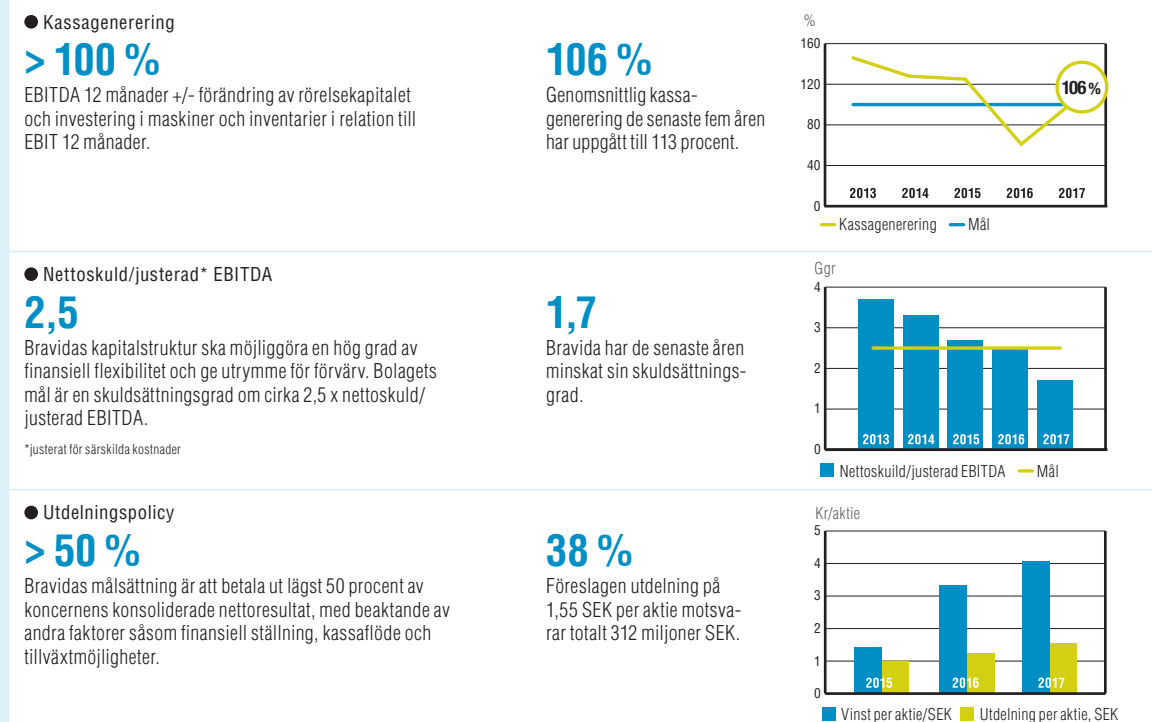
## Lönsam tillväxt



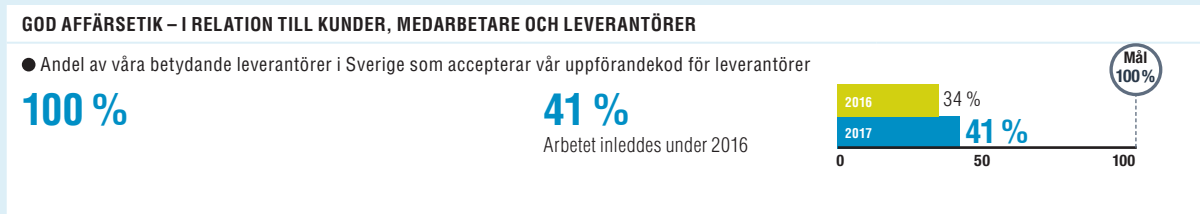
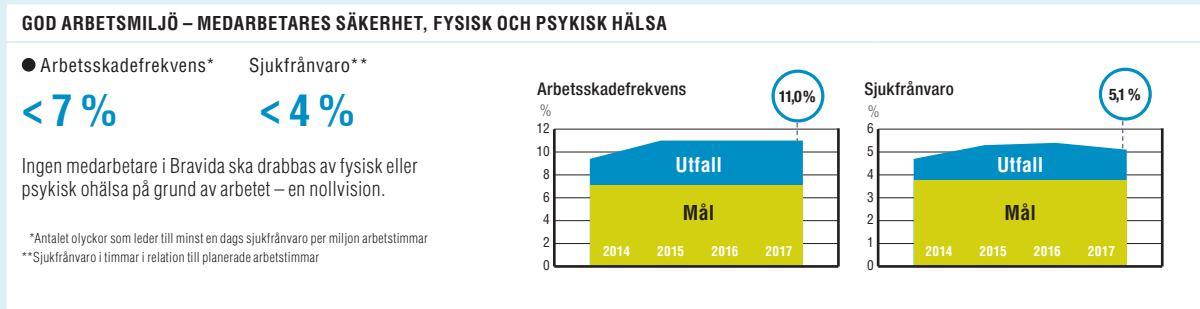
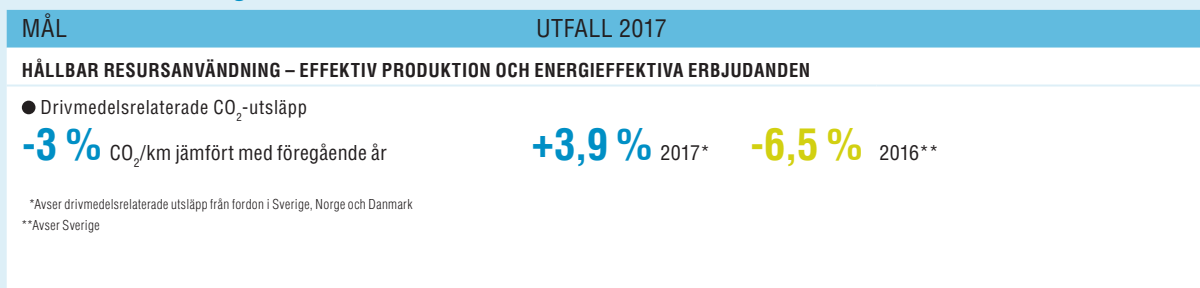
## Finansiell stabilitet



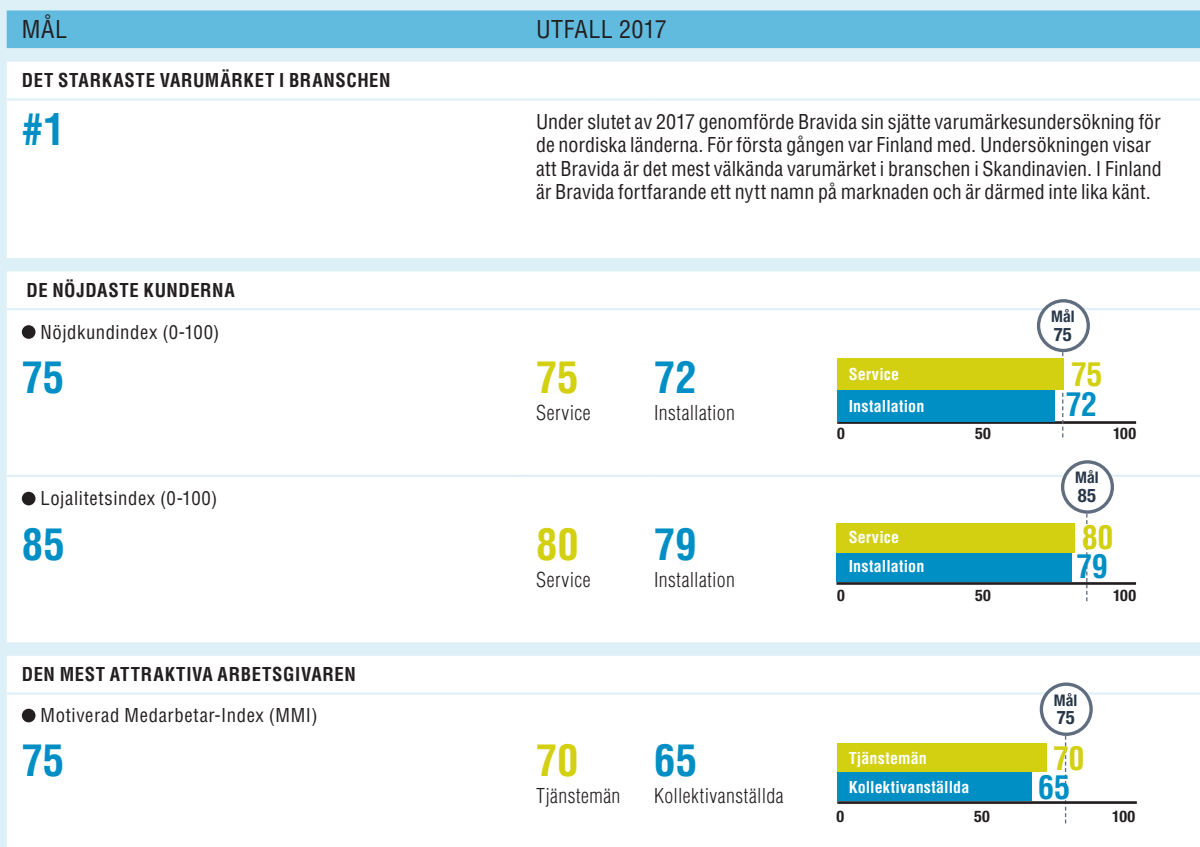
## STABILT KASSAFLÖDE



## Ett hållbart företag



## Ett starkt varumärke





# VÅRA STRATEGIER

## Så skapar vi lönsam tillväxt

Bravidas målsättning är att vara störst eller näst störst på de orter där vi väljer att vara verksamma. Vi vill växa både organiskt och via förvärv på våra olika geografiska nyckelmarknader. För att säkra långsiktig stabil tillväxt ökar vi fokus på service och proaktiv försäljning.

### Organisk tillväxt skapar en stabil bas

För att främja organisk tillväxt driver Bravida ett antal övergripande tillväxtfrämjande insatser. Viktiga områden är proaktiv försäljning och tillväxt inom service. Samtidigt vill vi öka antalet helhetslösningar som omfattar flera teknikområden, vilket innebär ökat samarbete mellan våra olika avdelningar.

#### TILLVÄXT INOM SERVICE OCH PROAKTIV FÖRSÄLJNING

Service, drift och underhåll är återkommande affärer som ökar stabiliteten i vår verksamhet och minskar vårt konkurrensberoende. Kombinationen av installation och service ger mer långsiktiga affärer. En viktig strategi för att främja organisk tillväxt är därför att öka proaktiviteten i försäljningen, särskilt inom service.

Genom att skapa en tätare dialog med våra kunder kan vi förstå deras behov bättre och stärka våra kundrelationer. Vi söker upp existerande och nya kunder för att presentera Bravidas erbjudande och komma med egna förslag. Vi satsar också på utbildning för att öka våra medarbetares förmåga att identifiera behov när de är ute hos kund. Under 2017 växte service med 16 procent.

#### HELHETSÖSLÖSNINGAR GER ÖKAD KONKURRENSKRAFT

Bravida skiljer sig från de flesta av våra lokala konkurrenter genom vår förmåga att genomföra helhetsprojekt som omfattar el, vs och ventilation samt säkerhet, sprinkler, teknisk fastighetsdrift, kraft och kyla.

Vi har även kapacitet att utföra stora service- och installationsuppdrag i hela Norden. Därför satsar vi på att marknadsföra oss koncerngemensamt och utveckla våra paketerade tjänster som omfattar mer än ett teknikområde. Tillsammans jobbar vi dessutom för att få fler riksavtal med stora kunder som har verksamhet på flera orter.

#### VIKTIGT SAMARBETE MELLAN AVDELNINGAR

När vi använder gemensamma system och arbetssätt blir det enklare för våra avdelningar att samarbeta. Det är också viktigt för att Bravida ska kunna växa och snabbt lära upp nya medarbetare och integrera nya verksamheter. Därför satsar vi på att öka antalet samarbeten mellan avdelningar i gemensamma projekt där samverkan leder till ökad konkurrenskraft, bättre resursutnyttjande och kompetensöverföring mellan olika delar av organisationen.

### Förvärv är en viktig del av tillväxten

Den nordiska service- och installationsmarknaden är fragmenterad, och en stor andel av de cirka 25 000 företagen är små med ett fåtal anställda. Branschen konsolideras, vilket skapar goda möjligheter till förvärv.

#### FÖRVÄRV SKA BIDRA MED 5–7 PROCENTS TILLVÄXT

Förvärv är en av grundstenarna i Bravidas tillväxtstrategi. Vår målsättning är att vi ska växa med 5–7 procent per år genom förvärv. Under 2017 ökade omsättningen genom förvärv med 10 procent.

#### FÖRVÄRVSPROCESSEN

Bravida har en ständigt pågående process för att identifiera och genomföra nya förvärv. Förvärven syftar bland annat till att stärka Bravidas lokala marknadsposition, komplettera med ett nytt teknikområde, eller expandera till ett nytt område.

Aktuella förvärvskandidater ska ha en lång och stabil historik och en stark ledning som genom incitament uppmuntras att vara kvar i verksamheten efter genomfört förvärv. Vid förvärv sker omgående en integration med Bravidas organisation, verksamhetssystem och det gemensamma varumärket.

### Organisk tillväxt

- Fokus på tillväxt inom service och proaktiv försäljning
- Fokus på helhetslösningar och paketerade tjänster
- Ökat antal samarbeten mellan avdelningar

### Tillväxt genom förvärv

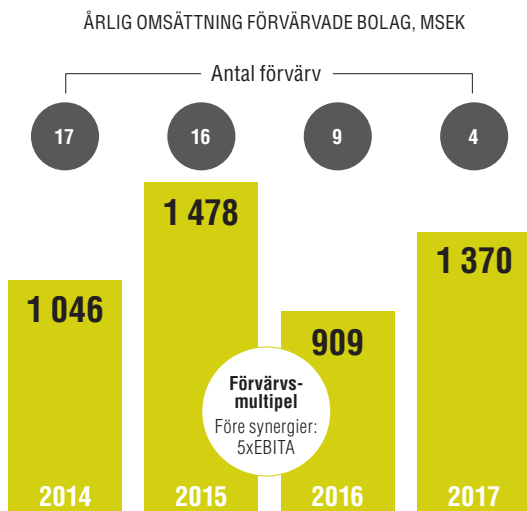
Vi förvärvar företag som hjälper oss att bli den lokala marknadsledaren på prioriterade tillväxtorter

Förvärv ska bidra med något av följande:

- Förstärkt lokalt erbjudande
- Komplettering av teknikererbjudande
- Geografisk expansion
- Ökad kompetens och förbättrat erbjudande, till exempel inom resurseffektiva lösningar

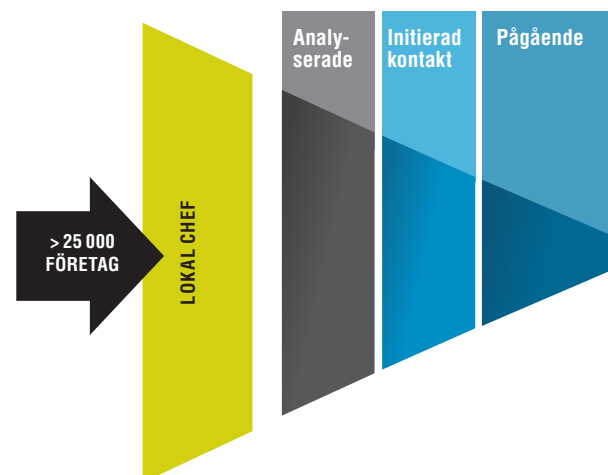
### Stark förvärvshistorik

Bravida har under de senaste fyra åren genomfört 46 förvärv som ökat den årliga omsättningen med närmare 5 miljarder SEK.



### Stort antal potentiella förvärv

För att identifiera och kvalificera både mindre lokala förvärv och större bolag, bedriver Bravida en ständig förvärvsprocess där potentiella förvärv identifieras ute i organisationen för att sedan analyseras och eventuellt genomföras av koncernen.



### BRAVIDA GENOMFÖR OLIKA TYPER AV FÖRVÄRV

**Bravidas strategi är att vara marknadsledare på de orter vi väljer att vara verksamma på. Där vill vi även växa, både organiskt och genom förvärv. Vi genomför olika typer av förvärv:**

#### Förstärkt lokalt erbjudande

Bravida genomför tilläggsförvärv på den lokala marknaden för att bli marknadsledare inom ett teknikerområde. Ett bra exempel är förvärvet av Björnbergsggruppen (2016) som stärkte vår marknadsposition inom vs i Stockholmsområdet.

#### Kompletterade teknikererbjudande

Bravida genomför förvärv på den lokala marknaden för att kunna erbjuda våra kunder ett komplett teknikererbjudande. Ett bra exempel är förvärvet av Oras (2017) som innebär att vi etablerade en stark marknadsposition även inom vs och ventilation på många orter i Norge.

#### Geografisk expansion

Bravida genomför förvärv för att växa geografiskt till strategiskt viktiga orter där etablering saknas. Ett bra exempel är förvärvet av Asentaja (2016) i finska Österbotten som innebär en etablering på en ny geografisk marknad.



# Så skapar vi finansiell stabilitet

Att upprätthålla en god finansiell stabilitet är grundläggande i Bravida. Marginal går alltid före volym i våra affärer, kostnadseffektivitet är en hörnsten i verksamheten och vi arbetar kontinuerligt för att bibehålla ett stabilt kassaflöde.

## MÅNGA SMÅ PROJEKT

Bravida har en diversifierad kundstruktur med en stor andel relativt små projekt. Vi är därför inte beroende av enskilda kunder eller uppdrag. Bravida har många mindre projekt och ett fåtal stora. Den största delen av uppdragen har ett ordervärde upp till 1 MSEK. Endast sju procent av omsättningen kommer från projekt som har ett ordervärde över 50 MSEK.

## SERVICE, RENOVERING OCH TILLBYGGNAD – MINDRE KONJUNKTURBEROENDE

Serviceverksamheten, som utgör nästan hälften av försäljningen, är stabil genom sin återkommande natur. Därutöver utgör renovering och tillbyggnad, som är mindre konjunkturkänsligt än nybyggnation, nästan 15 procent av vår omsättning. Sammantaget är drygt 60 procent av vår verksamhet mindre konjunkturberoende än byggbranschen generellt.

## MARGINAL GÅR FÖRE VOLYM – FOKUS PÅ LÖNSAM TILLVÄXT

Inom Bravida går lönsamheten i projekt alltid före volym, vilket är en av grundstenarna när vi åtar oss ett projekt. Vi tackar nej till projekt som har låg marginal eller för hög risk.

Pågående projekt följs upp varje månad med hänsyn

till nedlagda kostnader och aktuell kalkyl och kassaflöde. Vid stora projekt tillsätts en styrgrupp för projektet för att minska risken för felbedömningar.

## KOSTNADSEFFektivITET EN VIKTIG GRUNDSTEN

Hög kostnadsmedvetenhet är en framgångsfaktor för Bravida. Vi fokuserar på att begränsa ökningen av administrativa kostnader när vi växer.

Med god finansiell uppföljning på alla nivåer i organisationen driver Bravida en stabil verksamhet med kontrollerat risktagande. Vår kostnadsstruktur, med låg andel fasta kostnader, ger flexibilitet om marknaden för nybyggnadsrelaterade projekt skulle vika. Dessutom jobbar Bravida kontinuerligt för att utnyttja de skalfördelar som en stor organisation erbjuder, både vad gäller administrativa funktioner, inköp och systemstöd.

## STARKA KASSAFLÖDEN OCH SUND KAPITALSTRUKTUR

Bravidas förmåga att generera stabila kassaflöden är grundläggande för att vi ska kunna växa, både organiskt och via förvärv. Ett stabilt kassaflöde är också nödvändigt för att vi ska kunna uppfylla vår utdelningspolicy.

För att uppnå detta kontrollerar våra avdelningar fakturering, betalplaner och processer kontinuerligt, samtidigt som kostnadsnivån begränsas. Till exempel hyr vi våra kontor och leasar våra bilar, vilket gör att vi enklare kan anpassa produktionskapacitet och administrativa kostnader efter försäljningsvolym.

Under 2017 har vi refinansierat delar av våra krediter genom att upprätta ett program för företagscertifikat med ett rambelopp på 2 miljarder SEK.

## ▶ STABILT KASSAFLÖDE

### Fokus på kassaflöde

Långsiktigt arbete för att hålla ett starkt kassaflöde och en sund kapitalstruktur.

### Kontinuerlig uppföljning

Kontinuerlig uppföljning av kassaflödet på alla nivåer i företaget.

## ▶ GOD LÖNSAMHET

### Marginal före volym

Tillväxt, men inte till vilket pris som helst. Vi åtar oss bara uppdrag med god marginal och kalkylerbara risker.

### Fokus på kostnadseffektivitet

- Minimera fasta kostnader. Vi anpassar produktionskapacitet och administrativa kostnader efter försäljningsvolym.
- Samordnade inköp skapar skalfördelar och kostnadseffektivitet.

### Kontinuerlig finansiell uppföljning

Kontinuerlig finansiell uppföljning på alla nivåer i företaget.



# Så skapar vi ett hållbart företag

Bravida ska bedriva ett ansvarsfullt företagande och hushålla med egna och andras resurser. Vi vill arbeta fokuserat och uppnå tydliga resultat i vårt hållbarhetsarbete.

## HÅLLBAR RESURSANVÄNDNING – EFFEKTIV PRODUKTION OCH ENERGIEFFEKTIVA ERBJUDANDEN

Varje dag förbrukas enorma mängder naturresurser för att bygga, underhålla, värma upp eller kyla ned fastigheter och anläggningar. Vi samarbetar med våra kunder och erbjuder lösningar för att minska energi- och resursåtgången. Vi arbetar även för att förbättra vår hållbarhetsbedömning av de material och komponenter som vi använder, för att minska miljöpåverkan på lång sikt.

Bravidas mest betydande interna miljöaspekter utgörs av områdena resor, transporter och avfall. Bravida använder drygt 6 000 fordon i verksamheten. Därför är en prioriterad del av detta arbete att minska koldioxidbelastningen från våra transporter.

Bravida arbetar långsiktigt och systematiskt med att integrera energi- och miljötänk hos alla medarbetare. Vi arbetar även för att minska vår interna resursåtgång genom effektiva processer i våra projekt.

## GOD ARBETSMILJÖ – MEDARBETARES SÄKERHET, FYSISK OCH PSYKISK HÄLSA

Vi vill att varje medarbetare ska komma välmående och frisk till nästa arbetsdag. Därför arbetar vi systematiskt med arbetsmiljö inom Bravida. Vi är en lärande organisa-

tion där varje riskbedömning eller tillbud är en möjlighet att lära och förbättra.

I hela koncernen görs insatser för att förbättra arbetsmiljön och medarbetarnas hälsa. Alla som arbetar på Bravida har ett gemensamt ansvar att bidra till en säker och trivsam arbetsmiljö. Bravidaskolan erbjuder utbildningar inom hälsa och säkerhet till alla medarbetare och våra ledare utbildas kontinuerligt i arbetsmiljöfrågor.

## GOD AFFÄRSETIK – I RELATION TILL KUNDER, MEDARBETARE OCH LEVERANTÖRER

Bravida strävar efter att skapa en kultur där alla medarbetare bidrar till att vi ständigt förbättras. Tillsammans med Bravidas uppförandekod lägger det grunden till hur vi beter oss och hur vi vill utvecklas framåt. Uppförandekoden innehåller våra värderingar och vår syn på frågor som affärsetik, mänskliga rättigheter och arbetsmiljö, kunder och kvalitetsfrågor samt miljö och baseras på UN Global Compact.

Uppförandekoden är en viktig del av både vårt ledarskapsprogram och vår introduktion av nya medarbetare. Vi arbetar löpande med insatser för att förstärka organisationens medvetenhet kring uppförandekoden.

Alla våra affärsrelationer ska hanteras på ett ansvarsfullt och korrekt sätt. Vi ställer samma krav på våra affärspartners som på oss själva när det gäller frågor som säkerhet, miljöpåverkan, mänskliga rättigheter, kvalitet och affärsetik. Våra leverantörer och underleverantörer ska följa vår uppförandekod.



## ▶ HÅLLBAR RESURSANVÄNDNING

### Effektiv produktion

Effektivisera vår egen produktion och resursanvändning.

### Energieffektivitet i kundernas fastigheter

Samarbete med kunder för att minska energi- och resursåtgång i deras fastigheter och anläggningar.

### Hållbara produkter

Hållbarhetsbedömning av installationsprodukter.

## ▶ GOD ARBETSMILJÖ

### Aktivt säkerhets- och arbetsmiljöarbete

Medarbetares säkerhet, fysisk och psykisk hälsa.

### Fokus på ledarskap

## ▶ GOD AFFÄRSETIK

### Intern kultur

Aktivt arbete för att underhålla en sund kultur med goda värderingar.

### Leverantörer

Kontinuerlig hållbarhetsutvärdering av leverantörer.



# BRAVIDAS MARKNAD



## Service- och installationsmarknaden i Norden

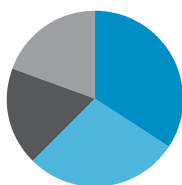
MARKNADENS TILLVÄXT 2017

5\* %

MARKNADENS OMSÄTTNING 2017

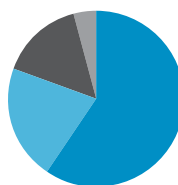
262\* MDR SEK

DEN NORDISKA SERVICE- OCH  
INSTALLATIONSMARKNADEN



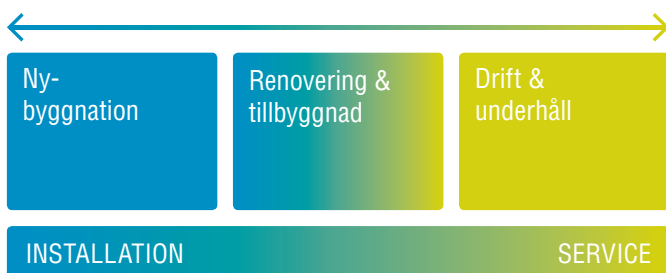
- 35% Sverige
- 28% Norge
- 17% Danmark
- 20% Finland

ANDEL AV BRAVIDAS  
NETTOOMSÄTTNING



- 57% Sverige
- 24% Norge
- 15% Danmark
- 4% Finland

Kombination av service och installation ger stabil marknad



Service- och installationsmarknaden består av olika delmarknader, den mer volatila marknaden för nybyggnation samt de stabilare marknaderna för renovering och tillbyggnad, samt drift och underhåll.





## En stabil och växande bransch

Bravida är den ledande totalleverantören av tekniska installationer och service för fastigheter och anläggningar i Norden, med en marknadsandel på omkring sex procent. Branschen fortsatte att växa under 2017 och flera faktorer talar för att marknaden fortsatt är god.

Bravidas huvudsakliga verksamhet är teknisk service och installation av el, värme och sanitet (vs) och ventilation i byggnader och anläggningar. Vi erbjuder även installation och service av säkerhets- och sprinklersystem, kyla, elkraftsanläggningar, hissar samt tjänster inom projektledning och teknisk fastighetsservice. Vi utför tekniska installationer och service i bostäder, kontor, köpcentrum, sjukhus, skolor, idrottsarenor, industribyggnader, energianläggningar och infrastrukturprojekt. Vi arbetar med nyproduktion och renoveringar samt underhåll och service. En annan viktig del i vår verksamhet är att köpa in material till våra service- och installationsuppdrag, till konkurrensmässiga priser och med god kvalitet. Vår geografiska marknad är Sverige, Norge, Danmark och Finland och våra kunder utgörs av byggentreprenörer, stat och kommun, landsting, övriga företag och privatpersoner.

Bravidas marknad i Norden växte med omkring fem procent under 2017 och värdet uppskattas till 262 miljard

der SEK\*. Marknadstillväxten 2018 förväntas uppgå till tre procent. Vår andel av den nordiska marknaden uppgår till drygt sex procent.

### KOMBINATIONEN AV INSTALLATION, TEKNISKA DISCIPLINER OCH SERVICE SKAPAR STABILITET

Tekniska installationer inom el, vs och ventilation är viktiga delar i byggprojekt. Installationstätheten varierar dock mellan olika typer av projekt. I kommersiella anläggningar och fastigheter ligger andelen installation i relation till byggkostnad runt 30 procent. I bostäder är andelen installationer betydligt lägre jämfört med exempelvis ett sjukhus, där installationstätheten är mycket hög. Alla tekniska installationer kräver service och underhåll, vilket innebär att en högre installationstäthet även ger möjlighet till ökade servicevolym. Serviceavtal på eftermarknaden säkrar dessutom ett återkommande flöde av uppdrag och kunder, vilket bidrar till stabilitet och tillväxt för branschen.

### DEN TEKNISKA SERVICE- OCH INSTALLATIONSMARKNADENS EKONOMISKA UTVECKLING

Den tekniska installationsmarknaden följer med viss eftersläpning den allmänna ekonomiska utvecklingen i respektive land, mer specifikt den lokala byggkonjunkturen. Produktion av nya bostäder och kommersiella fastigheter följer konjunktursvängningarna medan offentliga investeringar styrs av politiska beslut.

Service efterfrågas kontinuerligt och efterfrågan på renoveringar och underhåll är mindre känslig för konjunktursvängningar i jämförelse med nybyggnation.

\*Källa Prognoscentret



# Fragmenterad nordisk marknad

Den nordiska marknaden för installation och service är fragmenterad och består av cirka 25 000 mindre företag inriktade mot ett teknikområde samt ett fåtal större aktörer med bredare erbjudanden.

Den nordiska installations- och servicemarknaden är lokal och mycket fragmenterad. Branschen karaktäriseras av låga inträdesbarriärer och i Norden finns cirka 25 000 företag, främst mindre och privatägda, som är verksamma inom området. Endast ett fåtal av företagen finns i hela Norden.

### SMÅ BOLAG KONKURRERAR PÅ LOKALA MARKNADER

Bravidas huvudkonkurrenter är främst de små och medelstora bolagen på de lokala marknaderna. Majoriteten av dessa

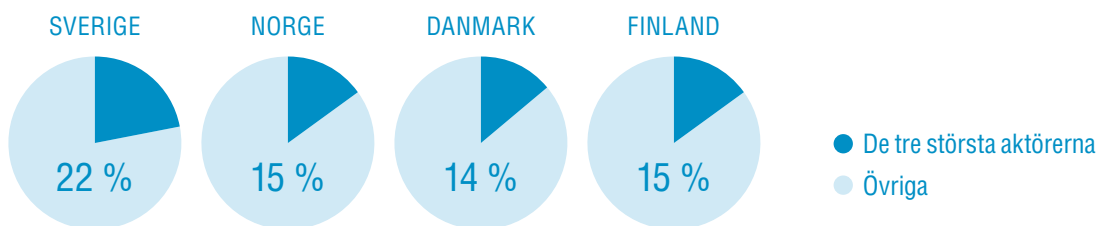
bolag är familjeägda med ett fåtal anställda, arbetar i geografiskt begränsade områden och verkar ofta endast inom ett enskilt teknikområde.

Bravidas fördel gentemot de mindre bolagen är att vi erbjuder en kombination av installation och service inom flera teknikområden. Dessutom gör den gemensamma organisationen med olika stödfunktioner att vi kan erbjuda en bredare och djupare kompetens och stöd inom exempelvis inköp, hållbarhet, teknikutveckling och kvalitetskontroll. Bravida har även kompetens och erfarenhet för att bemanna och driva stora komplexa projekt.

### STORA AKTÖRER KONKURRERAR OM DE STÖRRE KONTRAKTEN

Konkurrensen om stora kontrakt kommer främst från andra internationella bolag med erbjudanden inom flera teknikområden och finansiell kapacitet. De stora aktörerna vid sidan av Bravida på den nordiska marknaden är Assemblin och Caverion samt medelstora aktörer som Gunnar Karlson och Instalco. Stora nationella aktörer är Are och Consti i Finland och Kemp & Lauritzen och Wicotec i Danmark och Elajo, Eitech och Midroc Electro i Sverige.

## De största aktörernas andel av installations- och servicemarknaden



### Bravida i Norge

Marknadsledande genom förvärvet av Oras AS

**I maj 2017 förvärvade Bravida den ledande aktören inom vs och ventilation i Norge, Oras AS. Förvärvet var ett strategiskt steg i Bravidas fortsatta utveckling i Norge.**

Tidigare var Bravidas position inom värme & sanitet (vs) och ventilation svag, men genom förvärvet är vi nu marknadsledande inom båda områdena och inom tekniska installationer och service i stort, i Norge. I Bravidas organisation i Norge finns stor kompetens inom integration av förvärvade bolag och arbetet med att införliva företaget startade i början av maj 2017, direkt efter godkänt förvärv. Under andra och tredje kvartalet utbildades de nya medarbetarna i Bravidas olika system, arbetssätt, affärsprocesser och kultur och i slutet av året var integrationen genomförd.



# Megatrender, tekniska installationer och service

## 1. Miljöpåverkan – energieffektiviseringar

Fastigheter har en stor miljöpåverkan, både direkt genom energiförbrukning och utsläpp vid uppvärmning, ventilation, kyla och vattenförbrukning samt indirekt i produktionsprocessen genom till exempel transporter och val av material. Ökade krav på hållbara och energieffektiva fastigheter är en viktig drivkraft för tillväxt i installations- och servicebranschen. En stor del av fastighetsbeståndet i Norden är i behov av renovering för att vara mer energieffektivt och för att fastigheterna ska uppnå de krav som ställs i EU-direktiv. Bravida erbjuder sina kunder hållbara installationslösningar vid ny- och ombyggnation samt regelbunden service för att optimera energieffektiviteten. Samtidigt bidrar vi till att minska fastighetens driftkostnader.



## 2. Digitalisering och ökad teknisk komplexitet

Dagens informationsamhälle ställer helt andra krav på IT-miljöer, säkerhet och kapacitet än tidigare, såväl i hemmet och offentliga miljöer som på arbetsplatsen. Kylta serverrum, bredbandsdragningar och automatisk styrning av tekniska system är exempel på områden med ökat behov av kompetens för installation och service. Nya tekniska installationer kan kopplas upp över internet vilket öppnar för nya affärsmöjligheter som till exempel driftövervakning och energioptimering av kundens fastigheter på distans. Inom Bravida finns stor kompetens inom olika tekniska system och lösningar som bidrar till att lösa kundernas olika behov. Den högre komplexiteten i tekniska installationer ökar dessutom efterfrågan på service.



## 3. Urbanisering

Befolkningen ökar i storstadsregionerna och universitetsstäderna, vilket ökar behovet av nya bostäder, fastigheter för kontor och handel samt skola, vård och omsorg. Ökar antalet invånare blir även kraven på infrastruktur som elförsörjning, järnvägar, vägar, tunnlar och spårbunden kollektivtrafik högre. Bravida har ett brett marknadserbjudande som efterfrågas när byggnationen ökar i växande städer.





# Marknadsutveckling i Norden

Den nordiska marknaden för teknisk installation och service är god. En bra byggkonjunktur i Sverige och i Norge samt en stabil marknad i Danmark bidrar till ökade installationsvolymerna. I Finland har marknaden förbättrats de senaste åren.

Den totala byggproduktionen är väsentlig för installationsbranschens tillväxt och för den framtida tillväxten inom teknisk service. Byggvolymen i Norden har de senaste åren ökat, vilket delvis förklaras av ökad nybyggnation av bostäder och stora offentliga investeringar i sjukhus och infrastrukturprojekt. Ökad efterfrågan på teknikinnehåll och höjda krav på energi-effektivisering i fastigheter har också bidragit till god efterfrågan. Det har bidragit till både en högre installationsgrad i nybyggda fastigheter och större antal nya tekniska installationer i äldre fastigheter.

Fler fastigheter, högre installationstäthet och ökad komplexitet i installationer gör att även servicevolymen ökar successivt. Teknisk service är mindre känslig för konjunktursvängningar än installationsuppdrag. Underhåll och service av fastigheter och anläggningar måste utföras oavsett konjunkturläge. Ett serviceavtal löper vanligtvis över flera år till skillnad mot ett installationsprojekt som utförs under några månader. Bravida har tecknat många serviceavtal under 2017. Bland dem finns några större, till exempel har ett avtal tecknats med Swedavia avseende service på nio av Sveriges flygplatser och ett annat avtal avser service av ventilation i LKAB:s anläggningar.

I de nordiska länderna ser vi även att flera stora offentliga projekt påverkar installationsmarknaden positivt. Bravida har fått förtroendet att utföra installationer i ett flertal sjukhus i Sverige, Danmark och Norge, bland annat i Kungälv's nya sjukhus, det nya sjukhuset i Gødstrup på Jylland och i utbyggnaden av universitetssjukhuset i Tromsø. Vi har även stått för installationer i flera stora infrastrukturprojekt som till exempel nya Pir Nord på Gardemoens flygplats och i utbyggnaden av Eiganes- och Hundvåg-tunneln i Stavanger. Dessutom pågår installationer i flera skolor, som till exempel i Fridhemsgymnasiet i Umeå där vi utför installationer inom el, vs och ventilation när skolan totalrenoveras.

## Marknadsutveckling per land



Bravida i Sverige har tecknat ett serviceavtal gällande ventilation med LKAB i Kiruna

### SVERIGE

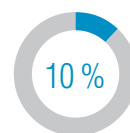
Den svenska marknaden för installations- och servicetjänster hade en god tillväxt under 2017 och värdet uppskattas till 91\* miljarder SEK. Marknaden drivs av god efterfrågan på offentliga investeringar i sjukhus, utbildning och infrastruktur samt nybyggnation av bostäder.

För 2018 förväntas en fortsatt god tillväxt.

Bravidas är marknadsledare i Sverige och marknadsandelen uppgår till cirka tio procent. Stora konkurrenter är Caverion och Assemlin.

Bravidas största kundgrupper är byggbolag, fastighetsbolag och offentliga kunder.

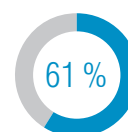
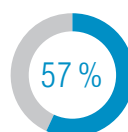
#### MARKNADSANDEL



#### ANDEL AV KONCERNEN

Omsättning

Rörelseresultat





Bravida i Norge utför vs-installationer när området Vitaminveien 11 byggs på Storo i Oslo

### NORGE

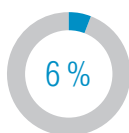
Den norska marknaden för installations- och servicetjänster hade en god tillväxt under 2017 och värdet uppskattas till 73\* miljarder SEK. Drivkrafter på marknaden är investeringar i offentliga byggnationer och infrastruktur samt nybyggnation av bostäder.

För 2018 förväntas en stabil marknad.

Bravidas marknadsandel i Norge har ökat i och med förvärvet av Oras. Bravida är marknadsledande och marknadsandelen uppgår till sex procent. Stora konkurrenter är Caverion och Gunnar Karlsen.

Bravida Norges största kundgrupper är byggbolag och offentliga kunder.

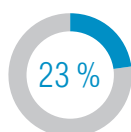
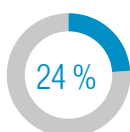
#### MARKNADSANDEL



#### ANDEL AV KONCERNEN

Omsättning

Rörelseresultat



Bravida i Danmark levererar installationer inom el och vs till Niels Bohr-byggnaden i Köpenhamn

### DANMARK

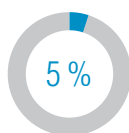
Den danska marknaden för installations- och servicetjänster hade en svagt positiv tillväxt under 2017 och värdet uppskattas till 45\* miljarder SEK. Offentliga investeringar inom vård, omsorg och utbildning samt nybyggnation och renovering av bostäder driver marknaden.

För 2018 förväntas en god tillväxt.

Bravidas marknadsandel i Danmark uppgår till cirka fem procent. Stora konkurrenter är Kemp & Lauritzen och Wicotec.

Bravida Danmarks största kundgrupper är offentliga kunder, byggbolag och industri.

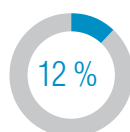
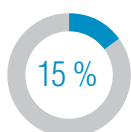
#### MARKNADSANDEL



#### ANDEL AV KONCERNEN

Omsättning

Rörelseresultat



Bravida i Finland levererar vs- och ventilationsinstallationerna till ett projekt i Esbo

### FINLAND

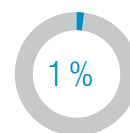
Den finska marknaden för installations- och servicetjänster hade en god tillväxt under 2017 och värdet uppskattas till 53\* miljarder SEK. Byggnation har förbättrats successivt under de senaste åren genom ökade offentliga investeringar och nybyggnation av kontorslokaler och bostäder.

För 2018 förväntas en stabil marknad.

Bravidas marknadsandel i Finland uppgår till cirka en procent. Stora konkurrenter är ARE och Caverion.

Bravida Finlands största kundgrupper är byggbolag, fastighetsbolag och offentliga kunder.

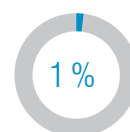
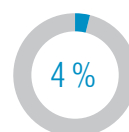
#### MARKNADSANDEL



#### ANDEL AV KONCERNEN

Omsättning

Rörelseresultat



\*Källa Prognoscentret





## BRAVIDAS KUNDER

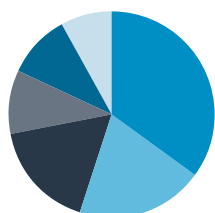
Bravida har mer än 50 000 kunder. Ingen av kunderna står för mer än fem procent av Bravidas totala omsättning. Det gör att vi inte är beroende av någon enskild kund, något enskilt projekt eller någon enskild bransch.

### Två huvudkundgrupper – byggtreprenörer och slutkunder

Våra kunder kan delas in i två huvudgrupper – slutkunder och byggtreprenörer. Den största kundgruppen är byggtreprenörer som köper installationstjänster som en del i en byggtreprenad. Slutkunderna – professionella hyresgäster och fastighetsägare – är centrala för vår serviceverksamhet. Intäkter från kunder inom offentlig sektor står fortsatt för en stor del av Bravidas omsättning. Privata fastighetsägare och industrin är andra stora kundgrupper.

38 % byggbolag

#### HUVUDKUNDGRUPPER



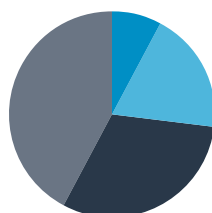
- 38 % Byggbolag
- 19 % Övrigt näringsliv
- 15 % Offentlig sektor
- 10 % Fastighetsbolag
- 9 % Industri
- 9 % Övrigt

### Bred och diversifierad kundbas

Bravidas omsättning utgörs till största del av ett stort antal små och medelstora projekt. Av Bravidas drygt 50 000 kunder står ingen enskild kund för mer än fem procent av Bravidas omsättning, vilket gör riskspridningen stor. 2017 stod de fem största kunderna för 15 procent av nettoomsättningen, varav fyra är stora byggtreprenörer med många olika projekt och kontaktytor. Av kunder med en årsomsättning om 5 MSEK eller högre var 92 procent även kunder 2016.

> 50 000 kunder

#### OMSÄTTNING EFTER PROJEKTSTORLEK



- 7 % > 50 MSEK
- 21 % 10–50 MSEK
- 32 % 1–10 MSEK
- 40 % 0–1 MSEK

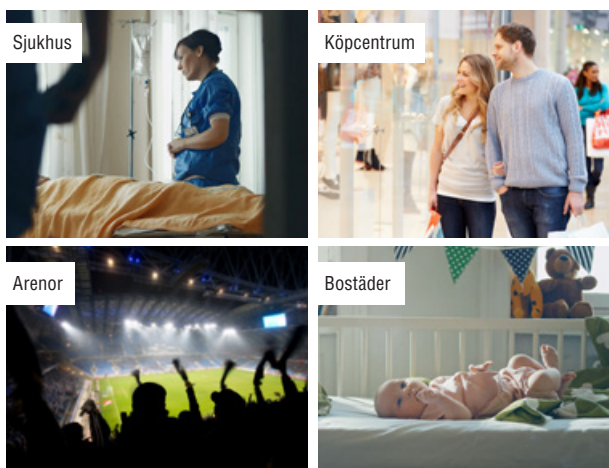


## Många olika projekt och uppdrag

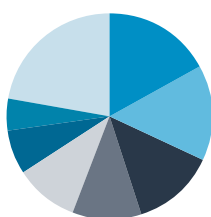
Bravida anlitas för installation och service i alla typer av anläggningar och byggnader. Det kan handla om exempelvis bostäder, kommersiella lokaler, infrastrukturprojekt, arenor, sjukhus, skolor eller industriella fastigheter. Ett typiskt installationsuppdrag har en genomförandetid till slutleverans på sex månader, men projekten kan också sträcka sig över flera år. Serviceuppdragen omfattar allt från akut felavhjälpare på ett par timmar till fleråriga underhållsavtal.

### 6 månader

– genomförandetid för ett typiskt installationsuppdrag

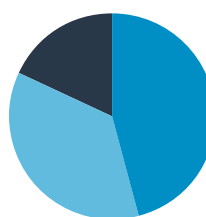


#### ANLÄGGNINGSTYPER



- 17 % Flerbostadshus
- 16 % Kontor
- 13 % Industri
- 11 % Sjukvård och omsorg
- 7 % Infrastruktur
- 9 % Utbildning
- 5 % Detaljhandel
- 22 % Övrig

#### UPPDAGSTYPER



- 47 % Service
- 38 % Nybyggnation
- 15 % Renovering och ombyggnad



# ETT HÅLLBART FÖRETAG

Hållbarhet är viktigt för Bravida. Vi har mer än 50 000 kunder och varje dag hjälper vi dem att bidra till ett mer hållbart samhälle. Men frågan om hur vi agerar långsiktigt, ansvarsfullt och hållbart är större än så. Den handlar om val och prioriteringar vi gör i vår vardag, hur vi bedriver vår verksamhet och hur vi samverkar med andra aktörer.

## Bravidas prioriterade mål för hållbarhetsarbetet

### Hållbar resursanvändning

#### EFFEKTIV PRODUKTION OCH ENERGIEFFEKTIVA ERBJUDANDEN

Vi ska vara branschledande inom energi och miljö. Vi erbjuder våra kunder energi- och miljöeffektiva lösningar och vi minskar vår egen miljöbelastning.

#### Delmål

Minskad intern resursåtgång och klimatpåverkan: Drivmedelsrelaterade CO<sub>2</sub>-utsläpp ska minska med tre procent CO<sub>2</sub>/km jämfört med föregående år.

### God affärsetik

#### I RELATION TILL KUNDER, MEDARBETARE OCH LEVERANTÖRER

Alla våra affärsrelationer ska hanteras på ett ansvarsfullt och korrekt sätt.

#### Delmål

Alla våra medarbetare och leverantörer ska följa vår uppförandekod som baseras på UN Global Compact.

### God arbetsmiljö

#### MEDARBETARES SÄKERHET, FYSISK OCH PSYKISK HÄLSA

Ingen medarbetare ska drabbas av fysisk eller psykisk ohälsa på grund av arbetet – en nollvision.

#### Delmål

Arbetskadefrekvens\* < 7  
Sjukfrånvaro < 4 %

\*Antal olyckor som leder till minst en dags sjukfrånvaro per miljon arbetstimmar

### Ansvarsfullt företagande

Bravida ska bedriva ett ansvarsfullt företagande och ha god hushållning med egna och andras resurser. Det omfattar såväl miljömässiga som ekonomiska och sociala faktorer kopplade till vår verksamhet. Vi vill arbeta fokuserat och uppnå tydliga resultat. Därför har vi gjort en prioritering bland våra väsentliga hållbarhetsfrågor och mål för att identifiera våra viktigaste förbättringsområden under den kommande treårsperioden.



### Bravidas hållbarhetsrapportering

Bravidas första hållbarhetsrapport togs fram för verksamhetsåret 2015. Sedan 2016 publiceras uppföljningen av vårt hållbarhetsarbete tillsammans med företagets årsredovisning. Från och med 2017 omfattas Bravida även av den svenska årsredovisningslagens nya krav på att större företag ska hållbarhetsrapportera.

## Hållbarhetsarbetet omfattar hela vår verksamhet

Bravidas prioriterade hållbarhetsmål gäller hållbar resursanvändning, god arbetsmiljö och god affärsetik. Miljömässiga, ekonomiska och sociala faktorer är en del i Bravidas affär och finns med i alla delar av vår dagliga verksamhet.

### MEDARBETARE OCH ARBETSMILJÖ

Vår framgång som tjänsteföretag vilar på våra medarbetares kompetens – och på bra ledarskap. Vi vill erbjuda en stimulerande arbetsplats med säkra arbetsförhållanden och goda utvecklingsmöjligheter.

### ARBETSSÄTT

Vi arbetar enligt strukturerade och effektiva processer i våra projekt och uppdrag. Det hjälper oss att vara sparsamma med våra egna och andras resurser, vilket skapar kundnytta och lönsamhet och ger förutsättningar för en bra arbetsmiljö.

### INKÖP OCH LEVERANTÖRER

Inköp är en viktig del av vår verksamhet. Vi ställer samma krav på våra leverantörer och affärspartners som på oss själva. Det handlar bland annat om hur vi tänker och agerar i frågor kring mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, produktansvar, miljöpåverkan, hälsa och säkerhet samt affärsetik.

### ENERGI- OCH RESURSANVÄNDNING

På Bravida har vi möjlighet att hjälpa våra kunder att göra bra miljöval och spara energi i fastigheter och anläggningar. Vi arbetar långsiktigt och systematiskt med att integrera energi- och miljötank i vår verksamhet och med att minska vår egen miljöbelastning.

### SAMHÄLLSUTVECKLING

Bravida är med och utvecklar samhället som leverantör av installation och service och som stor arbetsgivare. Vi erbjuder hållbara lösningar för våra kunder, utbildar framtidens installatörer, stödjer forskning och teknikutveckling och bidrar till branschens och samhällets tillväxt.

# Om Bravidas hållbarhetsarbete

Bravida har organiserat sin verksamhet för att bedriva ett långsiktigt arbete som präglas av ständig förbättring. Det sker i en löpande dialog med våra intressenter.

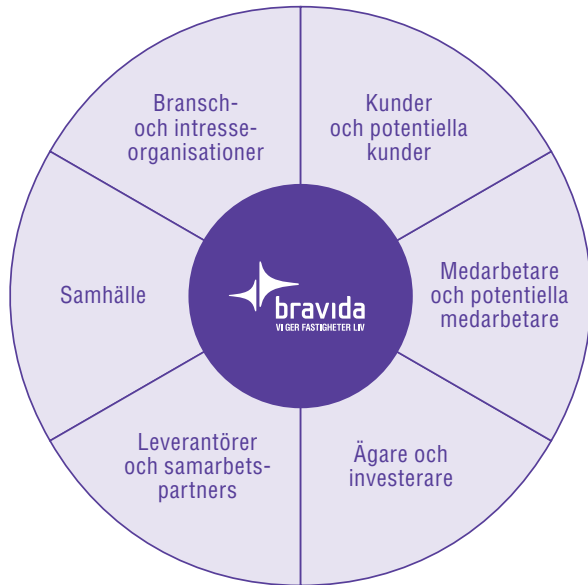
## INTRESSENTDIALOG OCH VÄSENTLIGHETSANALYS

Bravidas verksamhet påverkar och påverkas av en rad intressenter. Samverkan med intressenterna ger viktigt underlag till beslut om inriktning och prioritering för verksamheten. Tätast är interaktionen med kunder, medarbetare, leverantörer och ägare. Dagliga kontakter kombinerat med återkommande undersökningar och mötesforum utgör de främsta kanalerna för att förstå behov och förväntningar.

2015 genomfördes ett projekt med syfte att se över och skapa struktur åt Bravidas hållbarhetsarbete. En intressentdialog ingick som en del i det arbetet, där ett antal intressenter i Sverige, Norge och Danmark via enkäter och intervjuer fick ge sin syn på vilka hållbarhetsfrågor Bravida bör prioritera att arbeta med. I sammanvägning med företagets omvärldsanalys, bedömning av påverkansmöjligheter och gällande affärsplansmål och prioriteringar gav dialogen oss underlag att identifiera Bravidas väsentliga hållbarhetsfrågor. Under 2016 fortsatte arbetet med att analysera och prioritera de väsentliga frågorna för att förankra och ge tydlig riktning åt hållbarhetsarbetet på kort och lång sikt.

I maj 2017 genomfördes en ny fördjupad intressentdialog där enkäter skickades till medarbetare och djupintervjuer gjordes med kunder, medarbetare, leverantörer och ägare. Syftet denna gång var att validera Bravidas prioriterade

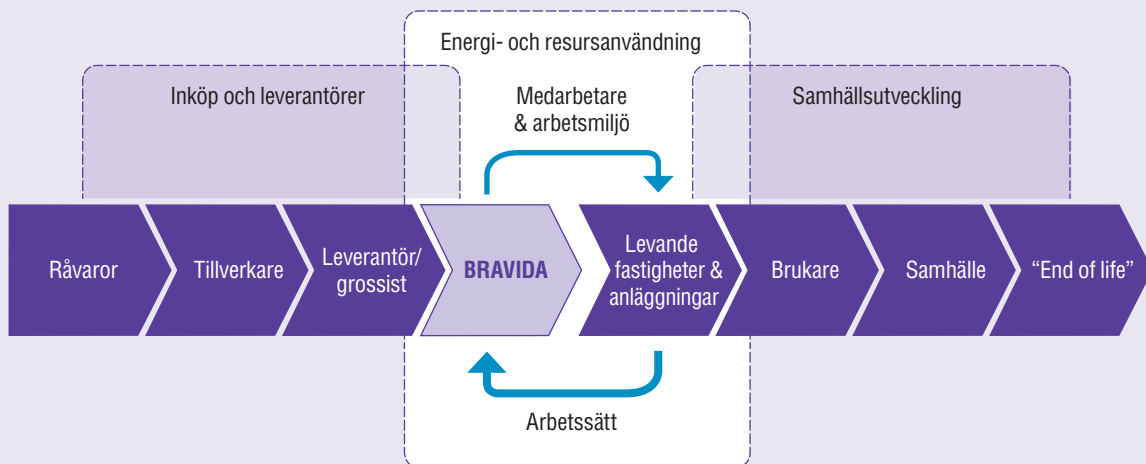
## Bravidas intressenter



väsentliga hållbarhetsfrågor och få återkoppling på hur vi presterar. Resultaten stödjer att vi arbetar med rätt saker, men visar också att det finns fler steg att ta. Ett exempel är att bättre förstå och kommunicera hur miljömässigheten i våra installationer kan förbättras genom rätt utformning och produktval.

## Bravidas värdekedja och hållbarhetsområden

Bravidas värdekedja sträcker sig från råvarorna som ingår i de produkter och material vi köper från leverantörer till vår egen produktion och verksamhet vidare till våra kunder och ut i det samhälle vi verkar i. Våra installationer lever vidare i fastigheter och anläggningar, de servas och underhålls innan de slutligen byts ut och tas om hand. Störst påverkansmöjligheter ur ett hållbarhetsperspektiv har vi inom de delar av värdekedjan som rör vår egen verksamhet och i de direkta kontakterna med våra samarbetspartners.





### ORGANISATION, STYRNING OCH UPPFÖLJNING AV HÅLLBARHETSARBETET

Bravidas målsättning är att bedriva ett långsiktigt, ansvarsfullt och hållbart företagande där ekonomiska, miljömässiga och sociala hänsyn integreras i företagets verksamhet. Styrelsen är ansvarig för bolagets övergripande strategiska inriktning. Strategier för hållbarhetsarbetet konkretiseras och fastställs av koncernledningen, med verkställande direktören som ytterst ansvarig. Operativt leds hållbarhetsarbetet av chefen för koncernstaben verksamhetsutveckling, med det dagliga ansvaret decentraliserat till respektive enhet. Centrala stabsfunktioner för miljö, arbetsmiljö/säkerhet, juridik och HR har till uppgift att praktiskt stödja och skapa struktur åt arbetet.

Styrning och uppföljning av hållbarhetsarbetet sker enligt den etablerade ledningsprocessen i Bravidas koncerngemensamma verksamhetsledningssystem och följer beskrivningen i bolagsstyrningsrapporten. Hållbarhet följs även upp i en hållbarhetsredovisning.

Bravidas verksamhet och strategier för framtida utveckling utgår från koncernens uppförandekod, policys\* och våra värderingar: affärsmässighet, enkelhet, kompetens och stil.

Uppförandekoden följer FN-initiativet Global Compact och företaget tar därmed ställning i frågor som rör mänskliga

rättigheter, arbetsvillkor, miljö och korruption. Bravida strävar även efter att följa:

- FN:s deklaration om mänskliga rättigheter
- ILO:s deklaration om grundläggande principer och rättigheter i arbetslivet
- OECD:s principer och normer för multinationella företag
- Rio-deklarationen om försiktighetsprincipen

Rio-deklarationen om försiktighetsprincipen innebär att Bravida förbinder sig att arbeta förebyggande och riskminimerande med miljöfrågor. Ytterligare hänvisning till lagar, koder och regelverk som är väsentliga för bolagets styrning finns i bolagsstyrningsrapporten.

De hållbarhetsfrågor som Bravida har identifierat som mest väsentliga är kopplade till företagets strategi och affärsplan. Under 2017 har arbete med att ta fram en ny affärsplan pågått i koncernledningen. Den nya planen fastställs och lanseras under första kvartalet 2018, och omfattar den kommande treårsperioden. I samband med att planen lanseras kommer uppföljningen av mål att ses över och justeras. Mer information om Bravidas mål finns på sidorna 12-13.

\*Bland annat policys för miljö, arbetsmiljö och kvalitet



Byggnad OU44 på Syddansk universitet, en av de 20 mest energieffektiva byggnaderna i världen.

# Medarbetare

Bravida är en stor arbetsgivare – störst inom el, vs och ventilation i Norden. Men målsättningen är större än så. Vi vill vara den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen.

På Bravida är vi drygt 10 600 personer som jobbar tillsammans. Vi är montörer, servicetekniker, projekt- och serviceledare, kalkylatorer, chefer, administratörer och ekonomer – som alla är proffs inom sina områden.

## KOMPETENSBRIST I SERVICE- OCH INSTALLATIONSBRANSCHEN

Service- och installationsbranschen är en framtidsbransch som ständigt utvecklas. De installationer som efterfrågas idag blir alltmer komplexa och kräver tydlig samordning mellan olika discipliner som el, vs och ventilation. Det skärper kraven på vårt kunnande och vår förmåga att effektivt driva projekt. Enligt branschorganisationen Installatörsföretagen finns idag ett kompetensgap på 10 000 yrkesutbildade installatörer i Sverige. Danmark är i en liknande situation. Bristen gör det svårt att nå upp till målen för bostadsbyggandet, och påverkar tillväxt och sysselsättning negativt. Stor konkurrens om arbetskraften ställer höga krav på vårt arbetsgivarerbjudande och på vårt arbete för att behålla, utveckla och attrahera den bästa kompetensen.

## REKRYTERING ÄR EN NYCKELFRÅGA FÖR BRAVIDAS TILLVÄXT

Vi vill rekrytera den bästa kompetensen i branschen och vårt behov av duktiga montörer, tekniker och ingenjörer ökar. Kompetensplanering och rekrytering sker lokalt på våra avdelningar. Koncernen bidrar med stöd och verktyg för att öka kvalitet, effektivitet och långsiktighet i arbetet.

Genom närvaro på tekniska högskolor, yrkeshögskolor och i andra forum ökar vi synligheten och intresset för branschen och för Bravida som arbetsgivare. Bravidas lokala avdelningar anställer löpande lärlingar inom alla teknikområden. Ett antal olika samarbeten med gymnasieskolor stärker våra lärlingsprogram.

I vårt traineeprogram, BraIngenjörsprogrammet, får unga talanger både möjlighet att lära sig mer om Bravidas arbetsätt och att utvecklas inom ledarskap och affärsmannaskap.

Bravidamedarbetare kan välja mellan flera olika karriärvägar: som specialist, projekt- eller serviceledare eller som chef. Vi internrekryterar gärna till ledande positioner, vilket skapar både möjligheter och kontinuitet i organisationen. Med verksamhet på ett 150-tal orter i Norden finns det också möjlighet för medarbetare att skaffa sig erfarenhet från projekt i flera länder och platser.

## UTVECKLANDE OCH ANSVARSTAGANDE LEDARSKAP STÄRKER BRAVIDA

Bravida har en decentraliserad organisation där våra lokala chefer har eget resultatansvar. Cheferna spelar en viktig roll för att utveckla våra medarbetare och den egna verksamheten. För att stärka ledarförmågan hos våra chefer och ledare har vi ett koncernövergripande ledarskapsprogram. Programmet främjar också kontakter och erfarenhetsutbyte som stärker vår gemensamma kompetens och kultur.

## BRAVIDASKOLAN GÖR OSS BÄST I KLASSEN

Bravidaskolan, vår interna utbildningsverksamhet, spelar en avgörande roll för att Bravida ska ligga i framkant när det gäller arbetssätt och tekniska lösningar. Utifrån företagets behov skapar skolan ett attraktivt kursutbud för alla yrkesgrupper. Många av utbildningarna är framtagna särskilt för Bravida, till exempel de inom ledarskap, affärsmannaskap och arbetsmiljö. Även externa utbildningar ingår, främst för certifiering av montörer och tekniker.

## VI SKAPAR STORA RESULTAT, TILLSAMMANS

För att stärka den egna företagskulturen och tydliggöra vad det betyder att vara anställd på Bravida har vi gjort en satsning på vårt arbetsgivarvarumärke. Ett antal av våra montörer, tekniker och tjänstemän från hela Norden har bidragit i arbetet. Under devisen "Vi skapar stora resultat, tillsammans" har medarbetarnas bidrag skapat en tydlig och attraktiv bild av vad det betyder att vara anställd på Bravida.

## Förbättringar 2017

### Bravida är en attraktiv arbetsgivare

Bravida stärker sitt arbetsgivarerbjudande och fortsätter att klättra på Universums lista över Sveriges bästa arbetsgivare bland tjänstemän. 2017 kom vi på plats 9 (12).

### Chefs- och ledarskapsutveckling

En kartläggning av arbetsinnehåll och arbetsbelastning hos Bravidas chefer ger ytterligare kunskap om hur vi tillsammans skapar en god arbetssituation.

### Bravidaskolan växer

Utbildningarna ökar till omfattning och antal. En satsning görs på service, där en serviceledarutbildning lanserats. Vi stärker även våra tjänstemän genom en ny utbildning inom effektivitet och självledarskap.

Vi utvecklar arbetet med e-learning för att förbättra tillgängligheten och effektiviteten i våra utbildningar.

## Uppföljning

**67** Motiverad Medarbetarindex 67 (66). Mål: > 75, skala 0–100\*.

**30** BraIngenjörer diplomerades från vårt traineeprogram.

**1 354** lärlingar jobbade inom Bravida under året.

\*Bravidas medarbetarundersökning Bravida-Kompassen genomförs vartannat år, senast 2016



## #METOO

På Bravida har vi nolltolerans mot alla former av trakasserier och kränkande särbehandling men höstens #metoo-upprop visar att det finns mycket kvar att göra inom alla branscher. Bravidas ledare och chefer har ett särskilt ansvar inom företaget – som förebilder, men också att agera.

# #ME TOO

## Vårt arbetsgivarvarumärke

Under devisen "Vi skapar stora resultat, tillsammans" har medarbetarnas bidrag skapat en tydlig och attraktiv bild av vad det betyder att vara anställd på Bravida.



VI SKAPAR  
STORA RESULTAT,  
TILLSAMMANS



## Karriärmöjligheter

Bravidamedarbetare kan välja mellan flera olika karriärvägar: som specialist, projekt- eller serviceledare eller som chef. Vi internerkryttar gärna till ledande positioner, vilket skapar både möjligheter och kontinuitet i organisationen.



## Bravidaskolan

Vår interna utbildningsverksamhet, Bravidaskolan, erbjuder olika utbildningar skapade utifrån företagets behov. Under året har vi satsat på en ny serviceledarutbildning med stort fokus på affärsmannskap och kundbemötande.



## HÅLLBARHET

### EN KULTUR DÄR ALLA BIDRAR

Grundläggande i Bravidas kultur är viljan att utvecklas och att lära av varandra – vi gör det vi sagt, vi följer upp och vi förbättrar oss ständigt. Vi kallar det Bravida Way. Tillsammans med Bravidas uppförandekod och våra värdeord lägger det grunden för hur vi agerar och vill utvecklas framåt.

Uppförandekoden tar upp de etiska värderingar som vi anser ska gälla i vår verksamhet i frågor kring mänskliga rättigheter och arbetsförhållanden, kunder och kvalitet, miljö och hållbarhet, ledarskap samt affärs-etik. Med hjälp av praktiska exempel inom till exempel representation, gåvor och evenemang ger den konkret vägledning i hur vi förväntas uppträda och handla i vardagen.

Om någon upplever att vi inte följer våra värderingar, misstänker att något inte står rätt till eller om man känner sig felaktigt behandlad har Bravida en visseblåsarfunktion där det går att göra en anonym anmälan.

För att ytterligare öka förståelsen och få en större bredd för de affärs-etiska frågorna genomför vi under 2018 en fördjupad utbildning för vår administrativa personal.

### EN VÄLKOMNANDE OCH RESPEKTFULL ARBETSPLATS

Bravida ska vara en arbetsplats som välkomnar och respekterar alla medarbetare. Genom att främja jämställdhet och mångfald tar vi tillvara på medarbetares olikheter, kompetens och erfarenheter. Inom koncernen finns policies och planer för lika rättigheter och möjligheter, med åtgärder och mål för att öka jämställdhet och mångfald. För att öka andelen kvinnor i branschen samarbetar vi med arbetsgivarorganisationer och yrkesnämnder.

På Bravida har vi nolltolerans mot alla former av trakasserier och kränkande särbehandling. Föreligger misstankar eller kännedom om att trakasserier förekommer ska åtgärder vidtas skyndsamt i enlighet med vår handlingsplan. Förra höstens #metoo-upprop visar att det finns mycket kvar att göra i hela samhället. Inom Bravida har ledare och chefer ett särskilt ansvar, dels som förebilder, dels genom att agera om någon känner sig kränkt eller utsatt. Vår HR-funktion ger råd och stöd när det behövs.

Våra HR-processer är uppbyggda i enlighet med lagstiftning och kollektivavtal för att säkerställa att vi lever upp till samhällets krav och vår egen uppförandekods åtaganden, inte minst i frågor kring mänskliga rättigheter, arbetsmiljö och arbetsrätt. Interna revisioner, externa inspektioner och vår medarbetarundersökning hjälper oss att ytterligare följa upp vår efterlevnad.

## MOTIVERAD MEDARBETARINDEX

**67** Bravidas mål är 75.

ANTAL MEDARBETARE, MEDEL TAL	2016	2017
Totalt i koncernen	9 730	10 643
Varav kvinnor	627	710
Sverige	5 399	5 626
Norge	2 349	2 718
Danmark	1 602	1 803
Finland	380	496

ÅLDERSSTRUKTUR, %	2016	2017
Över 60 år	7,2	7,2
51–60 år	19,6	19,7
41–50 år	22,4	20,8
31–40 år	20,5	21,7
21–30 år	25,3	25,6
Under 20 år	5,0	4,8

## Affärsetik

### Affärsetik i Bravida



## Om Bravidas uppförandekod

I Bravida har vi gemensamma värderingar som skapar den kultur som håller oss samman och ger oss riktlinjer om vad som rätt och fel. Vi vill att vår kultur speglar eller överträffar förväntningarna från den omvärld vi lever i.

Utgångspunkten för Bravidas etiska värderingar finns i vår uppförandekod. Den lägger grunden för hur vi uppträder och handlar i vardagen. Uppförandekoden omfattar viktiga frågor som till exempel jämställdhet och mångfald, vår syn på arbetsmiljö samt affärsetiska frågor.

Vår målsättning är att alla i Bravida ska känna till uppförandekoden och leva efter den. Därför får alla nya medarbetare ta del av den vid anställning. Dessutom diskuteras den regelbundet i intern information, utbildningar och möten. Det ska vara lätt att både vilja och kunna följa Bravidas uppförandekod.

## Vi måste utmana våra värderingar

– Värderingar är en färskvara. Vad som uppfattas som rätt eller fel varierar över tiden och genom påverkan. Något som var accepterat för 10 år sedan kan vara förkastligt idag. Därför måste vi hela tiden utmana våra värderingar. Uppförandekoden ska vara ett levande dokument som alltid speglar våra värderingar och hur vi uppför oss. Vi måste hela tiden stödja organisationen för att hålla koden levande och aktuell, säger Magnus Liljefors, chefsjurist på Bravida.

För en verksamhet med en decentraliserad organisation som den i Bravida är det extra viktigt att hela organisationen diskuterar affärsetiska frågor. Det kan till exempel röra ämnen som vad är en muta, hur vi ordnar en julfest eller hur sponsring ska hanteras.

Det är viktigt att vi har en gemensam uppfattning i dessa frågor och en insikt om betydelsen av att följa våra värderingar. Den som saknar etisk kompass och som inte heller

tar till sig vår uppförandekod utsätter inte bara sig själv utan hela Bravida för stora risker. Brott mot den aktuella lagstiftningen kan medföra höga viten, böter och fängelse för att inte tala om det försämrade rykte som kan drabba Bravida.

– Därför arbetar vi proaktivt för att hela tiden påminna om och förklara våra värderingar. Våra ledare är viktiga förebilder. Vi arbetar med och förankrar våra värderingar hos chefer genom löpande utbildning och diskussioner. Men vi arbetar också reaktivt med uppföljning och intern kontroll för att vara säkra på att ingen bortser från vår uppförandekod, medvetet eller omedvetet, berättar Magnus Liljefors.

– Inte bara våra chefer får utbildning utan all vår administrativa personal som hanterar redovisning och fakturor på avdelningsnivå omfattas. Genom utbildningen skapar vi ett intresse och en större förståelse för de affärsetiska frågorna. Därmed kan vi proaktivt föra en dialog om värderingar och samtidigt förbättra uppföljningen och skärpa kontrollen ytterligare, säger Magnus Liljefors.

**Värderingar är en färskvara. Vad som uppfattas som rätt eller fel varierar över tiden och genom påverkan**



Magnus Liljefors, chefsjurist på Bravida

# Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet

På Bravida har vi en nollvision för arbetsskador. Det handlar både om psykisk och fysisk ohälsa. Varje medarbetare ska komma välmående och frisk till och från arbetet varje dag. Därför arbetar vi systematiskt med hälsa och säkerhet.

Bravida verkar i en bransch med stora utmaningar inom arbetsmiljöområdet. Många aktörer, riskfyllda miljöer och arbetsmoment, högt tempo och en kultur som inte alltid premierar säkerhetstänkande är några. Samtidigt vet vi att en god arbetsmiljö skapar produktivitet, kvalitet och välmående samt bidrar positivt till vårt resultat. Vi har byggt upp resurser och system för hälsofrämjande och skadeförebyggande arbete och vi arbetar ständigt för att förbättra våra insatser, bland annat genom att planera arbetet så att vi kan skapa trygghet, ordning och reda. Alla som arbetar på Bravida har ett gemensamt ansvar att bidra till en säker och trivsamt arbetsmiljö.

## SJUKTAL OCH ARBETSSKADEFREKVENNS

Under 2017 har sjukfrånvaron minskat från 5,4 procent till 5,1 procent. Bidragande orsaker till den lägre sjukfrånvaron är initiativet "God bättring" för tidiga kontakter och stöd till sjuka medarbetare i Norge samt den finska verksamhets satsning på en gemensam företagshälsovård. Vi arbetar kontinuerligt med att förstå orsakerna till sjukfrånvaron och att identifiera vad som behöver göras för att förbättra hälsan hos våra medarbetare på kort och lång sikt. Bravidas mål är att minska sjukfrånvaron till under 4 procent. I det arbetet utgör

uppföljning, samtal med sjuka medarbetare och rehabilitering en viktig del även framöver.

Arbetskadefrekvensen ligger på samma nivå sedan 2015. Antalet arbetsskador som leder till minst en dags sjukfrånvaro uppgår till 11, per miljon arbetstimmar. Bravida har en nollvision för arbetsskador, med målet att arbetskadefrekvensen skall vara mindre än 7 per miljon arbetstimmar som ett första steg. Vi arbetar med integrerade verksamhetsprocesser där instruktioner för arbetsmiljö, elsäkerhet och trafiksäkerhet ingår. För att nå målet krävs fortsatt utbildning i ledarskap och att vi följer våra gemensamma rutiner. Vi behöver också synliggöra risker och riskområden. I det koncerngemensamma händelse- och riskhanteringssystemet BIA kan Bravida-medarbetare enkelt rapportera tillbud, olyckor, arbetsskador och förebyggande aktiviteter via en mobilapplikation. Data från systemet underbygger kvalitativa analyser som i sin tur hjälper oss att ta fram fokusområden och mer riktade åtgärder. Fall- och elolyckor är de allvarligaste arbetsskadorna vilket gör att vi prioriterar arbetet med att förebygga och förhindra dessa olyckstyper.

## VI ÄR VARANDRAS ARBETSMILJÖ

Många riskfyllda situationer och olyckor är relaterade till att flera olika aktörer verkar på samma arbetsplats. Vi på Bravida behöver förbättra oss inom arbetsmiljöområdet, men hela vägen mot visionen om noll arbetsskador når vi inte själva. För det krävs samverkan mellan alla inblandade i ett byggprojekts olika faser, både entreprenörer och byggherrar. Därför har Bravida valt att gå in som medgrundare av organisationen Samverkan för noll olyckor i byggbranschen och initiativet "Håll nollan". Bravidas vd och koncernchef Mattias Johansson är styrelsemedlem. Bravidamedarbetare ingår i arbetsgrupper för några av organisationens prioriterade frågor, som hur rätt arbetsmiljökompetens säkerställs per aktör och roll, och utveckling av kravställandet i anbuds- och upphandlingsprocessen.

## Förbättringar 2017

### Gemensam arbetsmiljövecka

I september 2017 genomfördes Bravidas första koncern-gemensamma arbetsmiljövecka. Fokus låg på vanliga olyckstyper, Bravidas säkerhetsregler och psykosocial arbetsmiljö. En effekt av arbetsmiljöveckan var ökad inrapportering av händelser i BIA-systemet.

### Samverkan för noll olyckor i byggbranschen

Bravida engagerar sig som medgrundare till organisationen Samverkan för noll olyckor i byggbranschen. Organisationen omfattar hela den svenska byggbranschen och arbetar för att ingen ska skadas på byggarbetsplatser.

### Hälsofrämjande i Danmark

Genom hälsoundersökningen KRAM (Kost, Rökning, Alkohol, Motion) får medarbetare och ledning i Danmark ett hälsotal samt förslag till åtgärder för att förbättra hälsa och välmående.

## Uppföljning

ARBETSSKADEFREKVENNS*	2016	2017
Sverige	9,5	9,5
Norge	7,6	3,0
Danmark	17,6	19,0
Finland	41,3	33,8
Koncern	11,0	11,0

\*Arbetsskador som leder till minst en dags sjukfrånvaro per miljon arbetstimmar

SJUKFRÅNVARO* %	2016	2017
Sverige	5,1	4,7
Norge	6,5	5,8
Danmark	4,1	4,8
Finland	6,7	4,5
Koncern	5,4	5,1

\*Sjukfrånvaro i timmar i relation till planerade arbetstimmar



## Arbetsmiljöveckan

Bravida i nordisk arbetsmiljösatsning



### Nordisk arbetsmiljövecka stärker säkerhetskulturen

I september 2017 genomfördes Bravidas första arbetsmiljövecka som involverade hela koncernen. Under en vecka sattes extra stort fokus på arbetet med arbetsmiljö, hälsa och säkerhet. Tusentals medarbetare medverkade och hundratals aktiviteter genomfördes, bland annat extra skyddsronder, arbetsplatsbesök, utbildningar, föreläsningar och hälsoundersökningar.

– Alla som jobbar på Bravida har ett gemensamt ansvar att bidra till en säker och trygg arbetsplats. Därför är det viktigt att alla involveras – montörer, tekniker, chefer och andra tjänstemän. Arbetsmiljöveckan är ett bra tillfälle att rikta extra ljus på just arbetsmiljöfrågan och att detta är ett av våra viktigaste områden som vi ska arbeta med varje dag, året om, säger Anna Bergström, arbetsmiljöchef Bravida Sverige. Under veckan ökade användningen av Bravidas gemensamma händelserapporteringssystem BIA. Framförallt ökade antalet riskobservationer, vilket ger oss möjligheter att arbeta riskförebyggande.

Bravidas arbetsmiljövecka kommer att bli en årlig händelse som ska bidra till att stärka vår säkerhetskultur, på kort och lång sikt.

**Alla som jobbar på Bravida har ett gemensamt ansvar att bidra till en säker och trygg arbetsplats**

Bild: Bravida Drammen på skydds rond i nya Orkla City under arbetsmiljöveckan 2017.

# Arbetsätt

Med effektiva arbetsätt och verktyg vill Bravida bidra till en hållbar produktion. Vi arbetar alltid utifrån en strukturerad process i våra projekt och uppdrag. Det skapar kundnytta och lönsamhet och ger förutsättningar för en bra arbetsmiljö.

## ORDNING + REDA = RESURSEFFEKTIV VERKSAMHET

Vi arbetar hela tiden med att förenkla och effektivisera vårt arbete. Med tydlig planering och strukturerade arbetsprocesser skapar vi en hög och jämn kvalitet i våra leveranser. Ordning och reda innebär effektiv resursanvändning för kunden, samhället och oss själva. Det främjar också en god och säker arbetsmiljö där våra medarbetare trivs och kan göra ett bra jobb.

## VÅRA GEMENSAMMA SYSTEM LÄGGER GRUNDEN

Bravida har ett koncerngemensamt verksamhetsledningssystem – BravidaBas. Systemet är ISO 9001/14001-certifierat och säkerställer att aspekter som kvalitet, miljö och arbetsmiljö integreras i våra kundprojekt och uppdrag, samt i styrningen på alla nivåer i företaget.

Koncernen har även gemensamma systemstöd för ekonomi, HR, inköp och administration. Det ger våra avdelningar stöd i det operativa arbetet och underlättar möjligheterna till samarbete mellan olika enheter.

## VI UTVECKLAR VÅRA ARBETSÄTT

Under de senaste åren har omfattande produktivetsprogram vidareutvecklat vår personal, våra gemensamma arbetsätt och våra verktyg. Nu fortsätter arbetet med att realisera den fulla potentialen av programmen inom hela verksamheten.

Det handlar om utbildning, uppföljning och stöd i olika former. Inom inköpsområdet ligger fokus på ökat nyttjande av Bravidas inköpsplattform och centrala avtal samt att

minska antalet hämtordrar. Inom service stärker vi kundnyttan genom serviceavtal, organisering och kompetensförstärkning som förenklar kundkontakt och övergång från "akut/ring"-service till planerad service.

Hittills har vi sett effekter i form av fler tecknade serviceavtal och möjlighet till nyanställningar. För kunderna innebär det lägre driftkostnader och färre avbrott. Kort sagt, en effektivare resursanvändning och mindre miljöpåverkan.

## Förbättringar 2017

### Inköps- och serviceinitiativ förbättrar gemensamma arbetsätt

Våra etablerade förbättringsinitiativ fortsätter att stärka medarbetarnas och våra avdelningars kompetens och användning av gemensamma arbetsätt.

### Nya ISO-versioner stärker vårt kvalitets- och miljöarbete

Under året har vi påbörjat certifiering mot de nya versionerna av ISO-standarderna för Kvalitet och Miljö från 2015. Hur vi hanterar och inkluderar intressentkrav, livscykelerspektiv, risker och möjligheter har varit i fokus. Av Bravidaländerna är Sverige först ut i övergången.

### Förbättrat digitalt stöd

Ett flertal förbättringar har genomförts för att effektivisera serviceprocessen för servicetekniker i fält och på kontoret. Bland annat överförs fler orderuppgifter automatiskt mellan arbetsorder- och affärssystem, vilket minskar administrationen vid orderhantering och fakturering.

## Uppföljning

**62 %** av serviceavdelningarna har genomgått utbildning i programmet för förbättrade arbetsätt inom service.

**130** förbättringsförslag inkom via våra interna ärendehanteringssystem och hanterades på koncernnivå under året.

## Bravida i Finland

### Utvecklade arbetsätt

**När Bravida etablerades i Finland påbörjades ett omfattande arbete med att integrera verksamheten i koncernens gemensamma system och arbetsätt. Nu har alla regioner i Finland utbildats i våra grundläggande system och verktyg.**

Implementeringen av våra förbättringsinitiativ sker enligt samma modell som visat sig fungera i de övriga länderna. Först genomförs en pilot för att anpassa utbildningarnas innehåll efter lokala behov och förutsättningar. Därefter utbildas ledningen och sedan stegvis den övriga organisationen. På så sätt hjälps man åt med genom-

förandet och både utbildare och deltagare kan få stöd från sin närmaste chef. Men själva utbildningen är bara första steget. Nu fortsätter uppföljning, utveckling och fördjupning ute i regionerna. Målsättningen är att produktiviteten ska fortsätta förbättras och att verksamheten ska vidareutvecklas och växa inom både service och installation.



# Inköp och leverantörer

Inköp av material, komponenter och tjänster utgör en viktig del av vårt kunderbjudande. Bravida arbetar för att stödja våra lokala avdelningars inköpsarbete och utveckla samarbetet med leverantörer, grossister och underentreprenörer.

Inköp i installations- och servicebranschen har hög komplexitet. Det finns ett stort utbud av material och komponenter från olika leverantörer, som ska väljas ut i varje enskilt projekt och uppdrag. Under 2017 uppgick Bravidas samlade inköp till 9,5 miljarder SEK.

## GEMENSAMMA INKÖP GER STYRKA

Avdelningarnas inköpskompetens är avgörande för att ge kunden en bra slutprodukt och för lönsamheten i våra projekt och uppdrag. Till stöd finns Bravidas inköpsamordnare och vår inköpsportal med system och verktyg för upphandling. Det gemensamma inköpssystemet, Bravis, och samordning av avdelningarnas inköp hjälper oss att skapa större ordervolymer och uppnå pris- och effektiviseringsfördelar. Inköpsportalen ökar transparensen och underlättar kvalitetssäkring och hållbara val av leverantörer, tjänster och produkter. Bravida har även tagit fram ett standardiserat urval av produkter – Bravidasortimentet – som används av alla våra avdelningar. Sortimentet utgör en viktig del av våra inköp och erbjudandet till kund.

## UPPFÖRANDEKOD FÖR LEVERANTÖRER

Vi ställer samma krav på våra leverantörer och affärspartners som på oss själva. Vår uppförandekod för leverantörer tar upp de värderingar och förhållningssätt som vi anser ska gälla i frågor kring mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, produktansvar, miljöpåverkan, hälsa och säkerhet samt affärsetik. Vår målsättning är att bygga upp ett levande leve-

rantörsregister där betydande leverantörer och underentreprenörer bedöms regelbundet. Hittills har 41 procent av våra betydande leverantörer och underentreprenörer i Sverige förbundit sig att följa uppförandekoden. Planering för att lansera motsvarande arbetssätt i övriga Norden pågår.

## VERKTYG FÖR ATT MINSKA LEVERANTÖRSRISKER

Det stora antalet leverantörer utgör en utmaning när det gäller att säkerställa efterlevnaden av Bravidas krav. Leverantörsportalen och verktygen för leverantörsbedömning är våra viktigaste redskap. Vid leverantörsbedömningen gör leverantörer och underentreprenörer en självskattning som visar hur väl de uppfyller kraven inom de områden som uppförandekoden tar upp. För att ytterligare minska riskerna och öka effektiviteten styrs inköpen i hög grad mot etablerade aktörer på den nordiska marknaden. I de fall vi på Bravida själva importerar artiklar görs leverantörsbedömningen centralt. Det område som är svårast att kontrollera är lokala underentreprenörer. Även om riskerna främst är lokala understryker det betydelsen av kontinuerlig utbildning, uppföljning och stöd som bidrar till att våra verktyg och arbetssätt används.

## PARTNERSKAP DRIVER UTVECKLING

Bravidas partnerskap med utvalda leverantörer skapar förutsättningar att driva utveckling och hitta bättre lösningar. Genom fördjupade samarbeten vill vi bättre kunna styra våra inköp och främja de arbetsprocesser som ger effektivare inköp, färre transporter och minskad klimatpåverkan.

## INTEGRATION AV FÖRVÄRVADE BOLAG

När Bravida förvärvar bolag får de tillgång till vår inköpsplattform med avtal, system och sortiment. På så sätt kan bolaget sänka sina inköpskostnader med bibehållen eller höjd kvalitet.

## Förbättringar 2017

### Samordnade inköp

Under året har Bravida fortsatt att förstärka sin inköpsorganisation med fler inköpsamordnare som stödjer avdelningarnas lokala inköpsarbete. Det leder till större inköpsvolymer, färre leverantörer och lägre kostnader.

### Import

Vi blir allt bättre på att genomföra kvalitetssäkrade internationella inköp som stärker vår konkurrenskraft och vårt kunderbjudande.

### Bäst inköp

Vårt program för att utveckla företagets inköp har under 2017 fått större genomslag. När våra arbetssätt förbättras kan organisationen dra större nytta av Bravidas storlek och inköpskraft, samtidigt som vi säkerställer kvalitativa och hållbara inköp.

## Uppföljning

**94 %** av avdelningarna är färdigutbildade i Bäst inköp.

**41 %** av de betydande leverantörerna i Sverige har hittills gjort en självutvärdering ur hållbarhetssynpunkt i vårt verktyg för leverantörsutvärdering\*.

**59 %** av sålda produkter ingår i vårt eget rekommenderade sortiment, Bravida-sortimentet.

**-0,4 %** minskning av antal hämtordrar (besök hos grossist).

\*Beräkningen inkluderar fr.o.m. 2017 enbart leverantörer som lämnat fullständiga svar på självskattningen

# Energi- och resursanvändning

Varje dag installerar och servar Bravidas medarbetare ny och energibesparande teknik i fastigheter och anläggningar. Vår målsättning är att vara branschledande inom energi och miljö. Det ställer höga krav på vårt erbjudande och på hur vi arbetar med vår egen miljöbelastning.

## VI KAN GÖRA SKILLNAD

Vi arbetar för att stärka vår kompetens och öka våra kunders medvetenhet om hur man kan skapa energi- och resurseffektiva lösningar. På servicesidan har Bravida stora möjligheter att optimera kundernas fastigheter och anläggningar ur ett energiperspektiv.

Utbildning stärker engagemanget och förmågan hos våra serviceledare och montörer. Målsättningen är att ge fler verktyg att proaktivt kunna identifiera, föreslå och genomföra förbättringsåtgärder hos våra kunder. Viktiga områden är till exempel energikartläggning, energieffektiva pumpar och ventilation samt fortsatt övergång till LED och ökad belysningsstyrning.

## MINSKAD MILJÖBELASTNING I VÅRA INSTALLATIONER

I bygg- och installationsbranschen finns flera system som bedömer energi- och miljöbelastning hos installationsprodukter, till exempel BASTA, Sunda Hus och Byggvarubedömningen. Det finns också flera certifieringsystem för byggnader som ställer krav på spårbarhet och kontroll av de produkter och material som installeras. BREEAM, LEED, Svanen, Miljöbyggnad och EU Green Building är några. Att välja miljöbedömda produkter ökar styrningen mot energi- och miljöprestanda. Tillsammans med leverantörer och bedömningssystem arbetar Bravida för att göra information om miljöbedömda produkter mer lättillgänglig. På så sätt underlättar vi valet av energi- och miljömässigt bättre installationer.

## VÅR EGEN MILJÖPÅVERKAN

Bravidas mest betydande interna miljöaspekter utgörs av områdena resor, transporter och avfall. I koncernen finns totalt över 6 000 leasade fordon, vilket medför både fossilberoende och negativ klimatpåverkan. Vårt viktigaste miljömål är därför att minska drivmedelrelaterade utsläpp av CO<sub>2</sub> per kilometer med minst tre procent årligen. Åtgärderna sträcker sig från central till individnivå, och handlar om att minska körsträcka, se över eller byta ut bilar, och att köra mer sparsamt. Det totala koldioxidutsläppet\* från interna transporter i Sverige, Norge och Danmark 2017 var 20 989 ton och genomsnittligt utsläpp per fordon 188 g CO<sub>2</sub>/km. För 2016 var motsvarande siffror 18 589 ton och 181 g CO<sub>2</sub>/km. Koldioxidutsläppen per km från Bravidas bilpark har alltså ökat med 3,9 procent och vi når inte vårt mål. Ser vi till den svenska bilparken moderniseras och effektiviseras den. Tillverkarnas angivna utsläpp sjunker från 162 g CO<sub>2</sub>/km till 155 g CO<sub>2</sub>/km, men minskningen återspeglas inte i de faktiska utsläppen. För att kunna arbeta mer enhetligt med bilfrågan och bättre följa upp utsläppsutvecklingen har två fleet managers utsetts inom koncernen.

Inom Bravida bedriver vi verksamheten i enlighet med nationella lagar, krav och bestämmelser. Vårt ledningssystem och våra gemensamma arbetsätt är avsedda att minska riskerna för föroreningar eller andra olägenheter för människors hälsa eller miljön. Bravidas verksamhet omfattas inte av anmälnings- eller tillståndskrav för miljöfarlig verksamhet.

## Förbättringar 2017

### Elbilar

Försöken med eldrivna servicebilar i Sverige och Norge fortsätter. Hittills begränsas användbarheten av faktorer som osäkerhet kring faktisk räckvidd och laddmöjligheter samt att bilarna inte kan utrustas med dragkrok. Nästa generation elbilar kan förhoppningsvis minska några av dessa utmaningar.

### Bravida bygger laddinfrastruktur

Norge är elbilslandet nummer ett, vilket ställer krav på en utbyggd och

väl fungerande laddinfrastruktur. Bravida Norge har tagit en ledande position inom installation och service av laddstationer och laddstolpar, och utför exempelvis förebyggande årligt underhåll på fler än 1 000 laddare.

### Fortsatt forskningssamarbete med KTH

Forskningsprojekten kring värmeåtervinning i flerbostadshus och framtidsanpassning av radiatorer löper vidare, och har under året uppmärksammats i svensk branschpress.

## Uppföljning

**3,9 %** ökning av CO<sub>2</sub>-utsläpp/km\* från Bravidas bilpark i Sverige.

**20 989 ton** – totalt koldioxidutsläpp från Bravidas interna transporter\*.

\*Koldioxidutsläppen har beräknats enligt Greenhouse Gas Protocol Scope 1. De faktiska utsläppen är lägre än de redovisade då utsläppsfaktorer för drivmedel enligt Europeisk standard utan inblandning av biodrivmedel använts. I praktiken innehåller en stor andel av drivmedlet låg inblandning av bioetanol/biodiesel som ger ett lägre koldioxidtillskott. Bravida har valt denna redovisningsmetod för att enklare kunna se vår egen inverkan på koldioxidutsläppen över tid. Utsläppsberäkningar har gjorts för verksamheten i Danmark, Norge och Sverige. För Finland saknas jämförelsedata. System för insamling av data är under uppbyggnad och beräknas komma på plats under innevarande år.



## Energi

### Energieffektivisering stärker Induflex



#### Tillsammans med Bravida har plasttillverkaren Induflex uppnått stora energibesparingar.

Induflex i Danmark strävar efter att göra produktionen modernare och mer miljövänlig. I samarbete med Bravida Danmark har bolaget genomfört flera energieffektiviseringsprojekt. Vid Induflex fabrik i Støvring nära Ålborg har serviceledaren Poul Bjerre Jensen från Bravidas gasavdelning i samarbete med Bravidas energikonsulter föreslagit

och genomfört åtgärder för att energieffektivisera de tekniska installationerna. Tillsammans har man bland annat gjort en komplett genomgång av ventilations- och värmesystemet och kunnat ersätta gamla lösningar med modern och mer energieffektiv teknik. Installationerna har fördelaktiga återbetalningstider och har hittills resulterat i årliga energibesparingar på 272 200 kWh, minskad klimatpåverkan och en bättre arbetsmiljö för företagets anställda.

– Vi har uppnått besparingar på flera plan. Först och främst gör vi våra

önskade besparingar för de investeringar vi gjort. Dessutom innebär energieffektiviseringsprojekten stora produktions- och arbetsmiljömässiga fördelar för oss. Med det nya ventilationssystemet med plattvärmväxlare på taket, kan vi utnyttja överskottsvärmen och samtidigt lösa problem med undertryck i produktionen, säger Induflex vd, Rico Larsen.

# Samhällsutveckling

Bravida vill vara bäst i Norden på hållbar installation och service. Det innebär att vi också bidrar till att utveckla dagens och morgondagens samhälle.

Bravidas målsättning är att skapa långsiktigt god avkastning för aktieägarna genom att bedriva verksamheten på ett lönsamt, ansvarsfullt och transparent sätt. Vi vill erbjuda långsiktiga arbetsplatser till våra anställda, utveckla vår verksamhet och bidra positivt till det omgivande samhället.

## SÅ SKAPAR VI MERVÄRDE FÖR VÅRA INTRESSETER

### Samhälle

Bravida bidrar till samhällets utveckling dels via skatter och andra offentliga avgifter som företaget betalar, dels via medarbetarnas inkomstskatter. Bravida har en transfer pricing policy som tydligt beskriver reglerna för finansiella överföringar mellan koncernens bolag. Vi följer den nationella skattelagstiftningen i våra verksamhetsländer och betalar skatt i relation till intjäning i respektive land.

### Medarbetare

Bravida sysselsätter drygt 10 600 personer i fyra länder. Med verksamhet på ett 150-tal orter i hela Norden är vi en betydande lokal arbetsgivare. Vi utvecklar medarbetarnas kompetens och erbjuder olika karriärmöjligheter samtidigt som vi investerar i arbetsmiljö och välbefinnande.

### Leverantörer och affärspartners

Vi köper material, produkter och tjänster från stora och små leverantörer. Våra avdelningar är betydande serviceköpare som skapar arbetstillfällena och öppnar upp nya affärsmöjligheter i de orter där de verkar. Vi strävar efter långsiktiga samarbetsavtal som ger våra leverantörer och partners möjlighet att utveckla sin verksamhet på lång sikt.

## Ekonomiskt bidrag till våra intressenter 2017

### Samhälle



**1,3 mdr SEK**  
(sociala avgifter och betald bolagsskatt)

### Medarbetare



**6,2 mdr SEK**  
(lön, ersättningar och pension)

### Leverantörer



**9,5 mdr SEK**  
(inköp av material, produkter och tjänster)

### Ägare



**0,25 mdr SEK**  
(utbetald utdelning)

heter i de orter där de verkar. Vi strävar efter långsiktiga samarbetsavtal som ger våra leverantörer och partners möjlighet att utveckla sin verksamhet på lång sikt.

### Aktieägare och gäldenärer

Bravida lämnar utdelning till sina aktieägare. Vi strävar efter att öka aktieägarvärdet genom att bedriva en långsiktigt lönsam verksamhet. Vi säkrar vår position som en pålitlig gäldenär genom att uppfylla våra betalningsförpliktelser.



**WaterAid**

**I september 2017 reste fyra Bravidamedarbetare till Indien för att ta del av och följa upp hur WaterAid arbetar i några av de mest utsatta områdena runt staden Hyderabad.**

Bravida har de senaste åren samarbetat med den globala organisationen WaterAid. Vi installerar livsgivande funktioner runt om i Norden. Att ha tillgång till rent vatten är en mänsklig rättighet och i Norden en självklarhet, men så är det inte överallt i världen idag.

Därför samarbetar vi med WaterAid som utbildar och stöttar människor och samhällen i världens mest utsatta områden. Genom att stödja deras arbete är vi med och bidrar till samhällens livsviktiga funktioner, även i länder dit våra direkta tjänster inte når.



## Lärlingar



### BRAVIDA SATSAR PÅ LÄRLINGAR

Att installations- och servicebranschen kan attrahera unga medarbetare och utbilda lärlingar i alla teknikområden är en avgörande fråga för branschens tillväxt. Genom att ge ungdomar en chans till sin första relevanta arbetslivserfarenhet bidrar Bravida till deras utveckling, samtidigt som vi framtidssäkrar vår egna kompetens. I Norden fick 1 354 lärlingar chansen att arbeta på Bravida under 2017.

## 153 nya lärlingar i Norge

**Under hösten började 153 nya lärlingar inom el, vs och ventilation på Bravida i Norge. Under den första arbetsveckan fick lärlingarna utbildning i bland annat säkerhet. Varje lärling fick även egna verktyg och skyddsutrustning.**

Ajab Gul Shinwari från Trondheim var en av dem som fick tillfälle att arbeta som lärling under hösten 2017. Som elektrikerlärling måste Ajab klara tre prov inom el, elektronik och automation innan han blir en godkänd fackman med fullständig behörighet.

– Bravida har verksamhet inom alla tre områden, och jag får en bra upplärning inom samtliga. Jag kommer få göra många olika saker och får även möjlighet att göra två av de tre prov som jag måste klara för att bli behörig, sa Ajab inför sin tid som lärling.

Ajab har även tidigare testat att arbeta på Bravida under en kort period. För honom var valet av företag inför lärlingstiden enkelt.

– För mig som lärling är det viktigt med bra upplärning, och det förutsätter att det även är en bra arbetsmiljö. Därför sökte jag mig till Bravida.

Allt fler kunder värdesätter och ställer krav på att Bravida erbjuder lärlingsplatser. När Tore Bakke, divisionschef i Norge, besökte lärlingarna under deras första arbetsvecka sa han:

**För mig är det viktigt med bra upplärning, och det förutsätter att det även är en bra arbetsmiljö**

– Genom att ta in lärlingar säkras vi kvaliteten i den fackmannamässiga upplärningen och att vi får tillgång till den kompetens vi behöver. Målet är att de lärlingar som klarar sina prov ska få erbjudande om anställning.

Tore anser även att det borde ställas högre krav på alla aktörer i branschen om att anställa och introducera fler lärlingar, då de är branschens framtid.



# AKTIENS UTVECKLING OCH OMSÄTTNING



Bravida Holding noterades på Stockholmsbörsen i oktober 2015 till kursen 40 SEK per aktie. Senast betalt 2017 var 54,85 SEK. Aktien är noterad på Nasdaq Stockholms Large Cap – lista och ingår i sektorindexet Industrial Goods & Services.

Bravidas aktiekurs sjönk med 0,40 SEK under året och den sista betalkursen 2017 var 54,85 (55,25) SEK, vilket motsvarade ett börsvärde på 11 056 MSEK. Totalavkastningen, inklusive utdelning 2017, uppgick till 1,50 procent. Högst betalt för Bravidaaktien var 65,55 SEK och lägst betalt under året var 54,15 SEK. Under 2017 omsattes totalt 100 335 120 Bravidaaktier vilket motsvarar en omsättningshastighet om 49,8 procent räknat på totalt handlade aktier. Antal avslut under perioden var 235 856 med en genomsnittlig daglig volym uppgående till 399 742 aktier.

## AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Bravida är fördelat på 201 566 598 stamaktier och 1 750 000 C-aktier, kvotvärdet är 0,02 SEK per aktie. Stamaktien har en rösträtt och är berättigad till vinstutdelning. C-aktien har en tiondels rösträtt och är inte berättigad till vinstutdelning.

C-aktierna ska säkerställa leverans av stamaktier, genom omvandling till stamaktier, till anställda som deltar i de prestationsbaserade incitamentsprogram som löper sedan 2015. C-aktien är inte börsnoterad.

## ÄGARSTRUKTUR

Antalet aktieägare uppgick vid årsskiftet till 11 890 (10 126). De fyra största aktieägarna den 31 december 2017 var Swedbank Robur Fonder, Lannebo fonder, Capital Group fonder och Fjärde AP-fonden. Bravida har ingen aktieägare som innehar aktier överstigande 10 procent av rösterna.

Antalet svenska fysiska aktieägare har under året ökat från 8 907 till 10 440\* personer.

Flera svenska och utländska institutionella aktieägare har tillkommit under 2017. Andelen utländska ägare ökade under året och uppgick till 49 (25) procent av kapitalet. Det största utlandsägandet återfinns i USA och Storbritannien. Bravissima Holding AB (Bain Capital fonder) ägde drygt 30 procent av aktierna per 31 december 2016 och har under 2017 avyttrat samtliga aktier i Bravida.

## UTDELNINGSPOLICY

Bravidas målsättning är att betala ut lägst 50 procent av koncernens konsoliderade nettoresultat, med beaktande av andra faktorer såsom finansiell ställning, kassaflöde och tillväxtpotentialer. För verksamhetsåret 2017 har styrelsen föreslagit en utdelning om 1,55 kronor per aktie. Räknat på stängningskursen den 29 december 2017 (54,85 SEK) innebär utdelningsförslaget en direktavkastning om 2,8 procent. Koncernens nettoresultat uppgick till 4,07 SEK per aktie, vilket innebär att föreslagen utdelning motsvarar 38 procent av det konsoliderade nettoresultatet 2017.

\*Källa Euroclear

## BRAVIDAAKTIE 2017

Total antal stamaktier	201 566 598
Röstvärde	1
Omsatt antal aktier	100 335 120
Omsättningshastighet, %	49,8
Kurs vid årets början, SEK	55,25
Kurs vid årets slut, SEK	54,85
Högst betalt, SEK	65,55
Lägst betalt, SEK	54,15
Betavärde	0,73
Utbetald utdelning per aktie, SEK	1,25
Totalavkastning, %	1,50

FÖRDELNING AV BRAVIDAS STAMAKTIER\*

STORLEKSKLASSER, ANTAL AKTIER PER ÄGARE	ÄGARE, ANTAL	ÄGARE OCH RÖSTER, %
1 – 500	7 919	0,7 %
501 – 1 000	1 689	0,7 %
1 001 – 5 000	1 512	1,8 %
5 001 – 10 000	305	1,2 %
10 001 – 15 000	84	0,5 %
15 001 – 20 000	63	0,6 %
20 001 –	318	94,5 %
<b>Summa</b>	<b>11 890</b>	<b>100,0 %</b>

\*Per den 31 december 2017

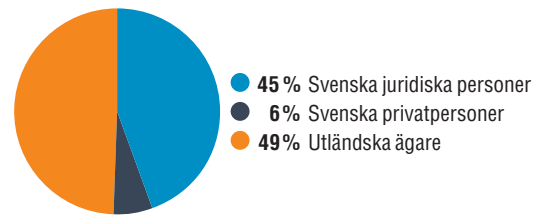
BRAVIDAS 10 STÖRSTA ÄGARE 2017-12-29*	ANDEL AV KAPITAL, %
Swedbank Robur Fonder	9,3
Lannebo Fonder	8,1
Capital Group	7,7
Fjärde AP-fonden	6,5
Vanguard	3,9
SEB Fonder	3,6
AFA Försäkring	3,5
Crux Asset Management Limited	2,9
Länsförsäkringar Fonder	2,8
Handelsbanken Fonder	2,4
<b>Summa</b>	<b>50,7</b>

FAKTA OM AKTIEN

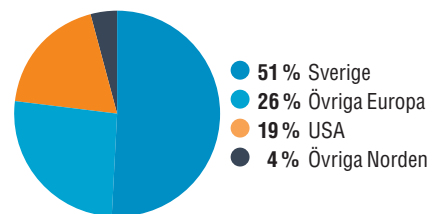
Handelsplats	XSTO
Branschklassificering	Industrivaror och -tjänster
Tickerkod	BRAV
Kortnamn	BRAV
ISIN-kod	SE0007491303
ICB-kod	2700

\*Källa Euroclear

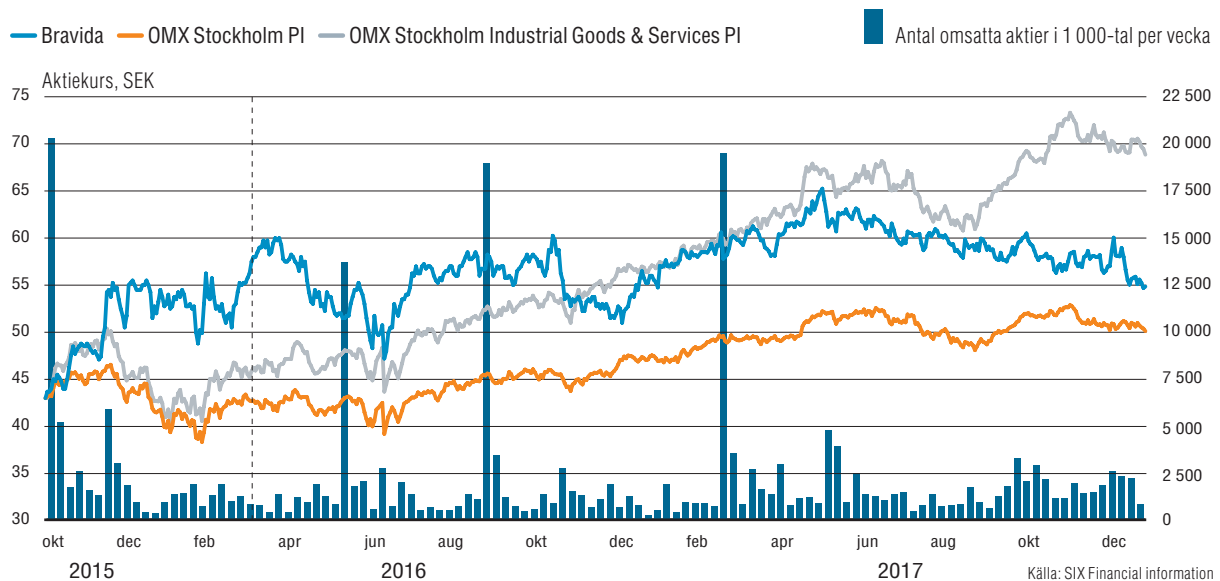
ÄGANDE PER KATEGORI, %



ÄGANDE PER LAND, %



BRAVIDAAKTIENS UTVECKLING SEDAN NOTERINGEN





# ETT BRA ÅR MED VIKTIGA SATSNINGAR INFÖR FRAMTIDEN

Bravida levererar starka siffror över hela linjen. Samtidigt investerar vi inför framtiden med viktiga förvärv i både Norge och Finland. Den fortsatta stora förvärvspotentialen på samtliga marknader är den kanske viktigaste värdeskaparen för Bravida på lång sikt. Avslutningen på året var stark, vilket ger oss medvind in i 2018.

**Orderböckerna för byggbolagen är väl-fyllda och utsikterna för installationsmarknaden i Norden är fortsatt goda inför det kommande året**

## SNABBA FAKTA

**NILS-JOHAN ANDERSSON**  
CFO

CFO sedan: 2014

Kommer från: Jönköping

Familj: Fru och två barn

Brinner för: Idrott i allmänhet, Formel 1 och Rögle Hockey i synnerhet

Bäst med 2017: Vårt starka kassaflöde

Mål 2018: En positiv resultatutveckling i Oras



2017 var ett mycket bra år för Bravida. Vi redovisade ett rekordresultat med hög tillväxt för både omsättningen och orderstocken. Samtidigt investerade vi inför framtiden, inte minst när det gäller förvärv på samtliga marknader. Vi fortsatte att arbeta intensivt med våra strategiska initiativ för att öka produktiviteten och lönsamheten ytterligare.

## ETT REKORDÅR

Vi växte nettoomsättningen med 17 procent, där den organiska tillväxten överträffade vårt mål och uppgick till 6 procent. Våra förvärv bidrog samtidigt med 10 procent, vilket också är tydligt över vår målsättning. Den underliggande rörelsemarginalen var stabil jämfört med föregående år och uppgick till 6,5 procent.

Marginal går alltid före volym i Bravida och vi arbetar ständigt med produktivitetsförbättringar, vilket ligger bakom den stabila rörelsemarginalen. Vårt fokus på att öka kassaflödet resulterade också i en stark utveckling under andra halvåret. Det innebär att kassagenereringen för helåret uppgick till 106 procent av rörelseresultatet.

Det strategiska initiativet att öka tillväxten i serviceverksamheten ger också resultat. Det är centralt i vår ambition att så långt som möjligt bygga in stabilitet i vår affär.

Under året växte service med 16 procent och under fjärde kvartalet med 25 procent. Service utgjorde hälften av koncernens omsättning under fjärde kvartalet, vilket är i nivå med vårt långsiktiga mål.

## ORAS OCH FINLAND VIKTIGA SATSNINGAR INFÖR FRAMTIDEN

Den rapporterade rörelsemarginalen sjönk från 6,4 procent till 6,2 procent, vilket förklaras av Oras-förvärvet. Under 2016 gick Oras med förlust medan de rapporterade ett nollresultat under 2017. Vår bedömning är att bolaget kommer generera vinst 2018.

Oras var det största och viktigaste förvärvet under året. Det innebär att vi nu är marknadsledande inom service och installation i Norge. Integrationen och transformationen har löpt helt enligt plan. Arbetet har varit omfattande. Vi har bland annat utbildat 700 medarbetare, bytt affärssystem och omförhandlat leverantörsavtal.

I Finland kommer en ny ledning på plats under våren 2018. Här arbetar vi med att förbättra lönsamheten, främst genom att implementera Bravida Way, men även genom att öka den kritiska massan via förvärv.

Tillväxtpotentialen genom förvärv är fortsatt stor i hela Norden då branschen är fragmenterad. Tydliga synergier och en rimlig prislapp är viktigt i det här sammanhanget. Generellt är vi duktiga på att snabbt integrera och realisera synergier i samband med de bolag vi köpt. Det finns fortsatt många intressanta kandidater som skulle passa väl in i och komplettera vår marknadsnärvaro med såväl geografisk som produktmässig närvaro.

## HÖG ANDEL SERVICE, REPARATION OCH UNDERHÅLL GER STABILITET

Serviceaffären, som utgör omkring hälften av försäljningen, präglas av stabilitet och en stabil efterfrågan på tjänster. Renovering och underhåll utgör därutöver nästan 15 procent av vår omsättning. Här är också påverkan från konjunktursvängningar begränsad. Vår tydligt fragmenterade kundstruktur med små genomsnittliga orderstorlekar innebär också att affärsrisken begränsas.

## FORTSATT STARK MARKNAD

Orderböckerna för byggbolagen är väl-fyllda och utsikterna för service- och installationsmarknaden i Norden är fortsatt goda inför det kommande året. Vi bedömer att en avmattning för bostadsbyggandet i Sverige och Norge får en begränsad effekt på vår omsättning, bland annat eftersom nyproduktion av bostäder i Stockholm och Oslo endast utgör omkring en procent av vår nettoomsättning.

## STOR POTENTIAL FRAMÅT

Marginalfokus, förvärvspotential, en bra marknad samt en rekordstor orderbok innebär att vi har goda förutsättningar att växa med bra lönsamhet även framöver.

## Femårsöversikt

<b>RESULTATRÄKNING I MSEK</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nettoomsättning	11 080	12 000	14 206	14 792	17 293
Kostnader för produktion	-9 420	-10 173	-12 081	-12 562	-14 718
<b>Bruttoresultat</b>	<b>1 660</b>	<b>1 827</b>	<b>2 124</b>	<b>2 230</b>	<b>2 575</b>
Försäljnings- och administrationskostnader	-1 061	-1 123	-1 342	-1 286	-1 502
<b>Rörelseresultat</b>	<b>600</b>	<b>705</b>	<b>782</b>	<b>944</b>	<b>1 072</b>
Justeringsavseende särskilda kostnader	49	54	96	10	8
<b>Justerat rörelseresultat</b>	<b>649</b>	<b>759</b>	<b>878</b>	<b>954</b>	<b>1 080</b>
Finansnetto	-378	-265	-360	-67	-54
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>221</b>	<b>440</b>	<b>422</b>	<b>877</b>	<b>1 019</b>
Skatt	-47	-120	-135	-203	-199
<b>Periodens resultat</b>	<b>174</b>	<b>320</b>	<b>287</b>	<b>674</b>	<b>820</b>

<b>BALANSRÄKNING I MSEK</b>					
Goodwill	6 733	6 940	7 211	7 599	7 844
Övriga anläggningstillgångar	354	386	218	144	154
Omsättningstillgångar	2 785	2 911	3 394	3 933	4 523
Likvida medel	838	828	573	286	839
<b>Summa tillgångar</b>	<b>10 710</b>	<b>11 064</b>	<b>11 396</b>	<b>11 962</b>	<b>13 360</b>
Eget kapital	3 701	3 306	3 555	4 079	4 662
Långfristiga lån	3 312	3 441	2 700	2 700	1 700
Övriga långfristiga skulder	182	420	177	245	356
Företagscertifikat	-	-	-	-	1 000
Kortfristiga skulder	3 514	3 897	4 964	4 938	5 642
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>10 710</b>	<b>11 064</b>	<b>11 396</b>	<b>11 962</b>	<b>13 360</b>

<b>KASSAFLÖDE I MSEK</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	457	659	841	428	1 038
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-54	-136	-262	-280	-231
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	344	-545	-767	-504	-254
<b>Periodens kassaflöde</b>	<b>746</b>	<b>-22</b>	<b>-189</b>	<b>-356</b>	<b>553</b>

<b>NYCKELTAL</b>					
Rörelsemarginal, %	5,4	5,9	5,5	6,4	6,2
Justerad rörelsemarginal, %	5,9	6,3	6,2	6,5	6,2
Vinstmarginal, %	2,0	3,7	3,0	5,9	5,9
Avkastning på eget kapital, %	4,9	9,1	8,4	17,5	18,3
Nettoskuldsättning	2 468	2 595	2 433	2 417	1 862
Kapitalstruktur (nettolåneskuld/justerad EBITDA)	3,7	3,3	2,7	2,5	1,7
Kassagenerering, %	146	128	125	61	106
Räntetäckningsgrad, ggr	1,7	2,2	2,5	15,5	22,9
Soliditet, %	34,6	29,9	31,2	34,1	34,9
Orderingång	12 346	12 149	14 249	15 990	17 972
Orderstock	6 075	6 580	7 092	8 644	10 271
Medelantal anställda	7 967	8 188	9 359	9 730	10 643
Administrationskostnader i % av omsättningen	9,6	9,4	9,4	8,7	8,6
Rörelsekapital i % av omsättningen	-5,5	-7,1	-7,9	-5,8	-5,5
Resultat per aktie före utspädning, SEK	0,86	1,59	1,42	3,34	4,07
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	0,86	1,59	1,42	3,34	4,06



# INNEHÅLL

<b>Förvaltningsberättelse</b>	47
<b>Finansiella rapporter</b>	
Koncernens resultaträkning	54
Koncernens rapport över totalresultat	54
Koncernens balansräkning	55
Koncernens förändring av eget kapital	56
Kassaflödesanalys för koncernen	57
Moderbolagets resultaträkning	58
Moderbolagets balansräkning	59
Moderbolagets förändringar av eget kapital	60
Moderbolagets kassaflödesanalys	61
<b>Noter</b>	62
<b>Styrelsens underskrift</b>	92
<b>Revisionsberättelse</b>	93
<b>Bolagsstyrningsrapport</b>	96
<b>Styrelse</b>	102
<b>Koncernledning</b>	103
<b>Avstämning av nyckeltal</b>	104
<b>Definitioner</b>	105
<b>Bravidas historia</b>	106
<b>Sex skäl att investera i Bravida</b>	107

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Bravida Holding AB (publ), organisationsnummer 556891-5390 med säte i Stockholm, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2017.

## VERKSAMHETEN

Bravida är den ledande totalleverantören av tekniska service- och installationstjänster för fastigheter och anläggningar i Norden. Bravida ger fastigheter liv – dygnet runt, året om. Vår huvudsakliga verksamhet är teknisk service och installation av el, värme & sanitet (vs) och ventilation. Bravida erbjuder även service och installation inom säkerhet, sprinkler, kyla, kraft, hissar samt tjänster inom projektledning och teknisk fastighetsservice. Bravida erbjuder helhetslösningar inom våra olika områden då vi verkar över hela processen – från rådgivning och projektledning till installation och service. Verksamheten är organiserad i fyra länder, Sverige, Norge, Danmark och Finland och finns på ett 150-tal orter. Koncernens huvudkontor är placerat i Stockholm med gemensamma centrala stödfunktioner inom ekonomi och finans, HR, inköp, IT, juridik samt kommunikation och verksamhetsutveckling.

Installation innebär ny- och ombyggnation av tekniska system i fastigheter, anläggningar och infrastruktur. Bravida samordnar tekniker och montörer från våra teknikområden och ger kunden tillgång till en partner som framgångsrikt kan koordinera och ta ett ansvar för helheten.

Service omfattar uppdrag för drift och underhåll samt mindre ombyggnadsarbeten.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSE UNDER ÅRET

Bravida Sverige bildade den 1 april 2017 en ny rikstäckande division, Division Riks, för områdena säkerhet, sprinkler, kyla, kraft, projektledning och teknisk fastighetsservice. Syftet är att utveckla de tillväxtpotentialer och synergier som finns inom dessa områden. Sven Klockare, tidigare regionchef för region Special, är divisionschef för den nya divisionen och ingår i koncernledningen.

Den 6 april 2017 utsågs Johnny Hey, tidigare regionchef i den danska regionen Nord, till ny divisionschef i Danmark. Han ingår även i Bravidas koncernledning.

Den 8 maj 2017 förvärvades Norges ledande aktör inom vs och ventilation, Oras AS. Genom förvärvet är Bravida nu marknadsledande helhetsleverantör inom service och installation i Norge.

Som en konsekvens av att Bravissima Holding AB (Bain Capitals investeringsfonder) sålt sitt totala återstående innehav i Bravida lämnade Bain Capitals representant Ivano Sessa Bravidas styrelse den 12 juni 2017.

Marcus Karsten lämnade sin befattning som divisionschef för Finland den 14 augusti 2017, koncernchef Mattias Johansson är tillförordnad divisionschef i Finland till dess att permanent divisionschef tillträder. Marko Holopainen tillträder som ny divisionschef för division Finland i slutet av mars 2018 och blir medlem i Bravidas koncernledning.

Under september 2017 upprättade Bravida ett program för företagscertifikat med ett rambelopp på 2 miljarder SEK, det primära syftet med programmet är att refinansiera delar av befintliga lån samt att diversifiera lånestrukturen. I samband med etableringen av företagscertifikatprogram har Bravida omförhandlat strukturerna i befintliga kreditavtal.

## VERKSAMHETEN UNDER ÅRET

Bravida har under året haft en god tillväxt med stabil rörelsemarginal och redovisar ett förbättrat nettoresultat för året, genom högre omsättning, stabil marginal och ett förbättrat finansnetto.

Den generella marknaden är god i Sverige, Norge och Danmark samt stabil i Finland. Efterfrågan på teknisk service och installationer är stabil. Efterfrågan drivs av stora offentliga investeringar i sjukhus och infrastruktur samt investeringar i bostäder och energieffektiviseringar.

Orderingången var god och orderstocken, som endast innehåller installationsprojekt, är på en historisk hög nivå.

Under 2017 ökade Bravidas nettoomsättning med 17 procent, varav den organiska tillväxten uppgick till 6 procent, förvärv ökade omsättningen med 10 procent och valutaeffekter bidrog med 1 procent.

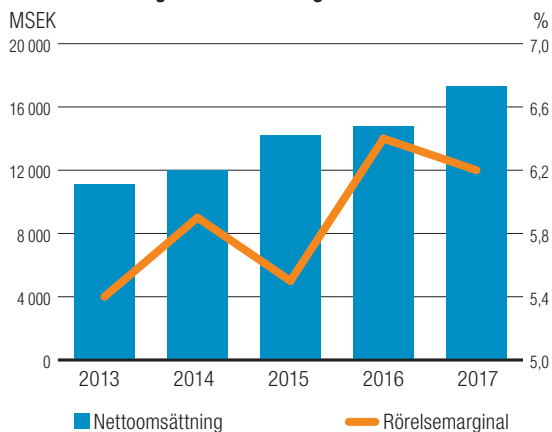
Bravida har under året genomfört fyra förvärv, ett i Sverige, ett i Norge och två i Danmark med en årlig nettoomsättning om totalt 1 370 MSEK.

## Koncernen i korthet

MSEK, om ej annat anges	2017	2016	2015	2014	2013
Nettoomsättning	17 293	14 792	14 206	12 000	11 080
Rörelseresultat	1 072	944	782	705	600
Rörelsemarginal, %	6,2	6,4	5,5	5,9	5,4
Justerat rörelseresultat	1 080	954	878	759	649
Justerad rörelsemarginal	6,2	6,5	6,2	6,3	5,9
Resultat efter skatt	820	674	287	320	174
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 038	428	841	659	457
Operativt kassaflöde	1 171	594	988	915	855
Räntetäckningsgrad, ggr	22,9	15,5	2,5	2,2	1,7
Kassagenerering, %	106	61	125	128	146
Nettoskuldssättning / just. EBITDA, 12 m	1,7	2,5	2,7	3,3	3,7
Orderingång	17 972	15 990	14 249	12 149	12 346
Orderstock	10 271	8 644	7 092	6 580	6 075
Genomsnittligt antal anställda	10 643	9 730	9 359	8 188	7 967

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## Nettoomsättning och rörelsemarginal



### NETTOOMSÄTTNING

Nettoomsättningen ökade med 17 procent och uppgick till 17 293 (14 792) MSEK. Justerat för valutaförändringar och förvärv var ökningen 6 procent, valutaeffekter påverkade nettoomsättningen med 1 procent och förvärv ökade nettoomsättningen med 10 procent. Nettoomsättningen ökade i samtliga länder, i Sverige var ökningen 12 procent, i Norge 34 procent, i Danmark 12 procent och i Finland 13 procent. Tillväxten i Norge förklaras i huvudsak av förvärvet av Oras i maj 2017 och tillväxten i Finland förklaras i huvudsak av förvärvet av Asentaja Group i december 2016.

I jämförelse med föregående år ökade serviceverksamheten med 16 procent och installationsverksamheten med 17 procent. Serviceverksamheten uppgick till 47 (47) procent och installationsverksamheten stod för 53 (53) procent av den totala nettoomsättningen. Tillväxten i serviceverksamheten är ett resultat av koncernens initiativ att öka serviceomsättningen. Den ökade nettoomsättningen i installationsverksamheten förklaras i huvudsak av den goda tillväxten i orderstocken som rapporterats sedan 2016.

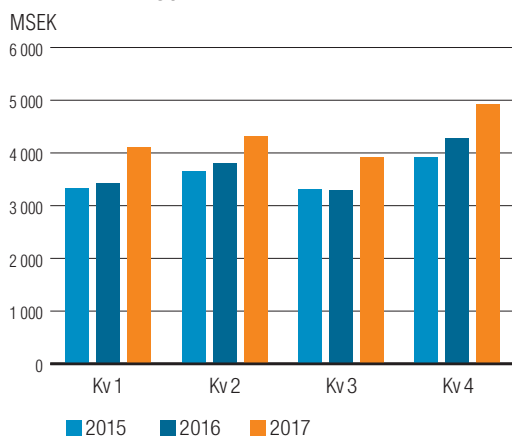
### RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultatet ökade med 14 procent och uppgick till 1 072 (944) MSEK, vilket innebar en rörelsemarginal om 6,2 (6,4) procent. Rörelseresultatet ökade i Sverige med 15 procent, i Norge med 12 procent och i Danmark med 15 procent. I Finland förbättrades rörelseresultatet och uppgick till 15 (7) MSEK. Koncerngemensamt resultat uppgick till 18 (25) MSEK.

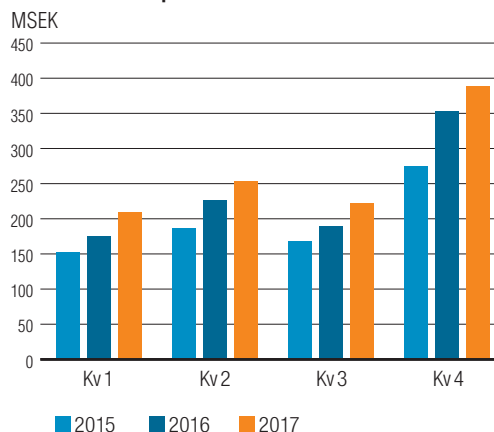
Förvärvet av Oras i Norge har medfört en utspädning av rörelsemarginalen med 0,3 procentenheter. Oras rörelseresultat uppgick till 0 MSEK.

Särskilda kostnader uppgick till 8 (10) MSEK. Justerat rörelseresultat uppgick till 1 080 (954) MSEK, vilket innebar en justerad rörelsemarginal om 6,2 (6,5) procent.

## Nettoomsättning per kvartal



## Rörelseresultat per kvartal



### FINANSNETTO

Finansnettot uppgick till -54 (-67) MSEK. Årets förbättrade finansnetto är i huvudsak hänförligt till lägre räntekostnader. En lägre skuldsättning och refinansiering, där bolaget gett ut företagscertifikat om 1 000 MSEK och amorterat banklån med motsvarande belopp, har bidragit till förbättrade räntemarginaler och därmed lägre räntekostnader.

### RESULTAT EFTER SKATT

Årets skattekostnad uppgick till -199 (-203) MSEK, vilket motsvarar en effektiv skattesats på 20 (23) procent. Av skattekostnaden var -130 (-138) MSEK aktuell skatt och -69 (-65) MSEK uppskjuten skatt. Periodens resultat efter skatt uppgick till 820 (674) MSEK.

### RESULTAT PER AKTIE

Periodens resultat, hänförligt till innehavare av aktier i moderbolaget, ökade med 22 procent till 820 (674) MSEK, vilket motsvarar 4,07 (3,34) SEK per aktie före utspädning. Resultat per aktie efter utspädning uppgick till 4,06 (3,34) SEK.

### ORDERINGÅNG OCH ORDERSTOCK

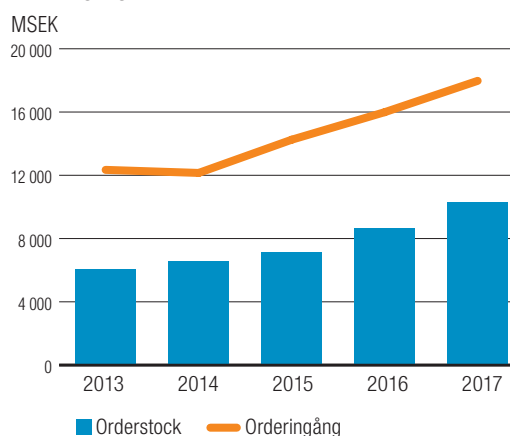
Årets ordergång ökade med 12 procent och uppgick till 17 972 (15 990) MSEK. Orderstocken, vilken endast innehåller installationsprojekt, uppgick till 10 271 (8 644) MSEK, en ökning med 19 procent.

### FÖRVÄRV

Under året har Bravida genomfört fyra förvärv, vilka är i linje med Bravidas strategi för tillväxt inom prioriterade marknader.

I Sverige har det under året förvärvats en verksamhet inom värme och sanitet (vs), verksamheten omsätter 30 MSEK.

## Ordergång och orderstock





I Norge förvärvades Oras, den ledande leverantören inom vs och ventilation i Norge. Förvärvet av Oras, innebär att Bravida blir marknadsledande totalleverantör inom service och installation på den norska marknaden. Oras omsätter cirka 1 200 MSEK och har cirka 700 anställda. Oras finns etablerade i hela Norge på många orter där Bravida redan är verksamma. Förvärvet möjliggör synergieffekter främst inom inköp och centrala kostnader.

I Danmark förvärvades ett bolag inom fjärrvärmeentreprenad med en omsättning motsvarande 130 MSEK samt ett mindre inkräm med verksamhet inom el med en omsättning motsvarande 10 MSEK.

Den sammanlagda årsomsättningen i genomförda förvärv under året beräknas till totalt cirka 1 370 MSEK. För ytterligare information om förvärven se not 4.

### KASSAFLÖDE OCH INVESTERINGAR

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 1 038 (428) MSEK. Det förbättrade kassaflödet förklaras av ett högre resultat och ett lägre rörelsekapital. Rörelsekapitalet har förbättrats genom att kortfristiga skulder ökat. I kassaflödet ingår betald skatt om -95 (-112) MSEK. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -231 (-280) MSEK, främst hänförlig till förvärv av bolag och verksamheter vilka uppgick till -215 (-262) MSEK. Kassaflödet från finansieringsverksamheten, som avser aktieutdelning och nettominusning av utnyttjad checkräkningskredit uppgick till -254 (-504) MSEK. Betald utdelning uppgick till -252 (-202) MSEK.

Operativt kassaflödet för 2017 uppgick till 1 171 (594) MSEK.

Kassaflöde	2017	2016
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 038	428
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-231	-280
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-254	-504
Årets kassaflöde	553	-356

### FINANSIELL STÄLLNING

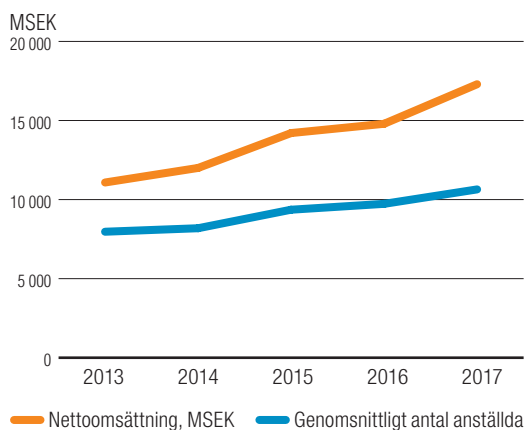
Bravidas nettoskuldssättning uppgick den 31 december till 1 862 (2 417) MSEK, vilket innebar en kapitalstruktur (nettoskuld/justerad EBITDA) på 1,7 (2,5). Koncernens likvida medel uppgick vid årets slut till 839 (286) MSEK. De räntebärande skulderna uppgick till 2 701 (2 703) MSEK, varav företagscertifikat 1 000 MSEK. Bravidas totala kreditram uppgick till 3 703 (4 003) MSEK, varav 1 997 (1 300) MSEK var utnyttjat den 31 december. Bravida upprättade under året ett program för företagscertifikat med ett rambelopp på 2 000 MSEK, varav 1 000 MSEK var utnyttjat den 31 december.

Vid utgången av året uppgick det egna kapitalet till 4 662 (4 079) MSEK, vilket innebar en soliditet på 34,9 (34,1) procent.

### MEDARBETARE

Det genomsnittliga antalet medarbetare uppgick under året till 10 643 (9 730), en ökning med 9 procent. Ökningen av medarbetare under året

### Genomsnittligt antal anställda i förhållande till nettoomsättning



beror dels på förvärvade verksamheter men även på nyrekryteringar till följd av organisk tillväxt. För ytterligare uppgifter om medarbetare se not 5.

### GEOGRAFISKA MARKNADER

#### Verksamheten i Sverige

Efterfrågan på ny- och ombyggnation av offentliga lokaler, kontor, bostäder och handel samt byggnadsunderhåll är fortsatt god. Konfidensindikatorn för bygg- och anläggningsindustrin ligger fortsatt på en historiskt hög nivå. En successiv minskning av efterfrågan på tekniska installationer i nybyggda bostäder är att vänta. Den kommer dock att ersättas av ökad efterfrågan på andra typer av installationer samt renovering av befintliga bostäder. Bravida bedömer efterfrågan på tekniska service- och installationstjänster som stark i storstadsregionerna och universitetsstäderna samt god i övriga landet.

Nettoomsättningen ökade med 12 procent och uppgick till 9 847 (8 760) MSEK. Tillväxten i nettoomsättningen är hänförlig till organisk tillväxt inom både service- och installationsverksamheten.

Rörelseresultatet ökade med 15 procent till 658 (574) MSEK, vilket innebar en rörelsemarginal på 6,7 (6,6) procent.

Årets ordergång ökade med 7 procent och uppgick till 10 275 (9 566) MSEK. Orderstocken uppgick vid årets slut till 5 372 (4 944) MSEK, vilket var 9 procent högre än föregående år.

Sverige	2017	2016
Nettoomsättning	9 847	8 760
Rörelseresultat	658	574
Rörelsemarginal i %	6,7	6,6
Ordergång	10 275	9 566
Orderstock	5 372	4 944
Genomsnittligt antal medarbetare	5 553	5 330

#### Verksamheten i Norge

Byggekongjunkturen i Norge är generellt bra, i de sydvästra delarna är marknaden dock fortfarande svag efter prisfallet på olja och gas. Offentliga nyinvesteringar inom kollektivtrafik och i hälsovård är viktiga drivkrafter. Det är även en god efterfrågan på investeringar relaterade till grönt skifte som vindkraftverk, solenergi och elbilsladdning. Bostadsbyggandet har de senaste åren haft en stark tillväxt och där förväntas successivt en lägre produktion. Bravida bedömer efterfrågan på teknisk service och installationer som god.

Nettoomsättningen ökade med 34 procent och uppgick till 4 185 (3 124) MSEK. Tillväxten förklaras av förvärv och organisk tillväxt samt en positiv valutaomräkningseffekt med 1 procent. Tillväxten är hänförlig till både service- och installationsverksamheten. Det förvärvade bolaget Oras konsolideras från och med maj 2017.

Rörelseresultatet ökade med 12 procent och uppgick till 251 (224) MSEK, vilket innebar en rörelsemarginal på 6,0 (7,2) procent. Förvärvet av Oras har medfört en utspädning av rörelsemarginalen med 1,3 procentenheter, justerat för detta uppgick rörelsemarginalen till 7,3 procent. Arbetet med integrationen av Oras löper enligt plan, och integrationskostnader har tagits löpande i Bravida Norge.

Årets ordergång ökade med 26 procent och uppgick till 4 406 (3 507) MSEK. Orderstocken uppgick vid årets slut till 2 804 (1 677) MSEK, vilket var 67 procent högre än föregående år.

Norge	2017	2016
Nettoomsättning	4 185	3 124
Rörelseresultat	251	224
Rörelsemarginal i %	6,0	7,2
Ordergång	4 406	3 507
Orderstock	2 804	1 677
Genomsnittligt antal medarbetare	2 718	2 349

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

### Verksamheten i Danmark

Byggkonjunkturen är god. Efterfrågan drivs dels av betydande offentliga investeringar så som stora sjukhus, dels av privata investeringar i datacenter samt av god efterfrågan på nybyggnation och renovering av bostäder. Konfidensindikatorn för byggindustrin är dock fortsatt något under normalnivån. Bravida bedömer efterfrågan på teknisk service och installationer som god i de stora städerna.

Nettoomsättningen ökade med 12 procent och uppgick till 2 547 (2 278) MSEK. Omsättningstillväxten förklaras främst av tillväxt inom installationsverksamheten. Valutakursförändringar har haft en positiv påverkan på nettoomsättningen med 2 procent.

Rörelseresultatet ökade med 15 procent och uppgick till 130 (114) MSEK, vilket innebär en rörelsemarginal på 5,1 (5,0) procent.

Årets ordergång ökade med 6 procent och uppgick till 2 567 (2 412) MSEK. Orderstocken uppgick vid årets slut till 1 752 (1 689) MSEK, vilket var 4 procent högre än föregående år.

Danmark	2017	2016
Nettoomsättning	2 547	2 278
Rörelseresultat	130	114
Rörelsemarginal i %	5,1	5,0
Ordergång	2 567	2 412
Orderstock	1 752	1 689
Genomsnittligt antal medarbetare	1 803	1 602

### Verksamheten i Finland

Byggkonjunkturen har förbättrats successivt under de senaste åren och byggbolagen rapporterar ökad omsättning. Konfidensindikatorn för byggindustrin är över normalnivån. Den beviljade volymen i byggloven har dock minskat den senaste tiden. Bravida bedömer efterfrågan på teknisk service och installationer som växande.

Nettoomsättningen ökade med 13 procent och uppgick till 745 (662) MSEK. Förvärvet av Asentaja Group i december 2016 har bidragit till den växande nettoomsättningen. Valutakursförändringar har haft en positiv påverkan på nettoomsättningen med 2 procent.

Projektsелеktionen har bidragit till att rörelseresultatet har förbättrats till 15 (7) MSEK, vilket innebär en rörelsemarginal på 2,0 (1,1) procent.

Årets ordergång ökade med 40 procent och uppgick till 755 (538) MSEK. Orderstocken uppgick vid årets slut till 344 (334) MSEK, vilket var 3 procent högre än föregående år.

Finland	2017	2016
Nettoomsättning	745	662
Rörelseresultat	15	7
Rörelsemarginal i %	2,0	1,1
Ordergång	755	538
Orderstock	344	334
Genomsnittligt antal medarbetare	496	380

### VÄSENTLIGA TVISTER

Några väsentliga tvister föreligger inte vid bokslutstillfället. Rättsprocesser och tvister är svåra att förutse utgången av. Faktiskt utfall kan komma att avvika från de bedömningar som gjorts.

### FRAMTIDSUTSIKTER

Bravida har under de senaste fyra åren genomfört 46 förvärv, vilket ökat vår omsättning med närmare 5 miljarder SEK. Marknaden för förvärv är fortsatt god och koncernen kommer fortsatt växa genom förvärv.

Bravida har under de senaste åren strukturerat och effektiviserat verksamheten inom försäljning, inköp, produktion och administration. Bravida

genomför genomgripande utbildningsprogram, på alla avdelningar, med syfte att öka lönsamheten genom effektivare produktion, bättre prissättning och effektivare inköp samt ökad försäljning av service.

Bolagets ledning bedömer att efterfrågan på Bravidas tjänster är fortsatt god och att förutsättningarna för fortsatt tillväxt är goda. Genom att fokusera på "marginal före volym" ska efterfrågan vägas mot resursbrist och prispess. Noggrannhet och rätt prissättning i projekten är nyckeln till en fortsatt god lönsam tillväxt.

Med fortsatt stark orderstock och god efterfrågan är utgångsläget för det kommande året bra.

### RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA ANSTÄLLNINGSVILLKOR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen. De nuvarande riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare antogs på årsstämman den 10 maj 2017. Bolaget tillämpar marknadsmässiga löner och ersättningar baserade på en fast och en rörlig del. Fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning står i proportion till befattningshavarens ansvar och befogenhet. Den rörliga ersättningen är baserad på en kombination av verksamhetens resultat och koncernens förvärsaktivitet.

Verkställande direktörens totalersättning beslutas av styrelsen. Riktlinjer för ersättning till övriga ledande befattningshavare föreslås av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen. Ledande befattningshavarens totala ersättning består av; fast kontantlön, rörlig kontantlön, långsiktigt incitamentsprogram, pension samt övriga ersättningar och förmåner.

#### Fast kontantlön

Den fasta kontantlönen ska omprövas årligen och utgör basen för beräkning av den rörliga lönen.

#### Rörlig kontantlön

Den rörliga kontantlönen är beroende av individens uppfyllelse av årligen förutbestämda finansiella mål. Utfallet av den rörliga kontantlönen följs upp årligen. För ledande befattningshavare kan den högsta möjliga rörliga kontantlönen variera beroende på befattning.

För verkställande direktören är den årliga rörliga ersättningen som baseras på verksamhetens resultat maximerad till 10 månadslöner och den årliga rörliga ersättningen som baseras på koncernens förvärsaktivitet maximerad till 2,8 MSEK. Stabschefer i koncernledningen kan erhålla en årlig rörlig ersättning baserad på verksamhetens resultat motsvarande högst 8 månadslöner, medan ekonomi- och finansdirektören och divisionschefer kan erhålla en årlig rörlig ersättning baserad på verksamhetens resultat motsvarande högst 20 månadslöner. Därutöver kan den årliga rörliga ersättningen som baseras på koncernens förvärsaktivitet uppgå till maximalt 2,2 MSEK per ersättningsberättigad.

#### Långsiktigt incitamentsprogram

Nyckelpersoner i Bravida, framförallt chefer i linjeorganisationen, har erbjudits långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. Syftet med ett aktierelaterat incitamentsprogram är att belöna prestation, öka och sprida aktieägandet bland chefer och viktigare befattningshavare samt motivera dem att stanna inom företaget. Beslut om utformningen av långsiktiga incitamentsprogram fattas av styrelsen och godkänns av årsstämman. I not 5 och på [www.bravida.se](http://www.bravida.se) beskrivs de godkända långsiktiga incitamentsprogrammen utförligare.

#### Pension

Ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige har rätt till pensionsförmåner motsvarande mellan 28-35 procent av respektive lön, eller i enlighet med tillämplig tjänstepensionsplan. För ledande befattningshavare som är bosatta utanför Sverige ska bolaget eftersträva att tillämpa likvärdiga pensionsförmåner som de som tillämpas för ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige, dock får variationer som motiveras av lokala förhållanden förekomma.

**Övriga ersättningar och förmåner**

Övriga ersättningar och förmåner ska vara marknadsmässiga och bidra till att underlätta befattningshavarens möjligheter att fullgöra sina arbetsuppgifter såsom tjänstebil, företagshälsövern, med mera.

**Uppsägning och avgångsvederlag**

Ledande befattningshavare har rätt till en uppsägningstid om mellan sex till tolv månader om anställningen avslutas av arbetsgivaren och mellan fyra och sex månader om anställningen avslutas av den anställde. Vid uppsägning från bolagets sida har ledande befattningshavare, utöver deras fasta månadslöner, rätt till avgångsvederlag om mellan sex till tolv månadslöner under uppsägningstiden. För samtliga gäller en konkurrensbegränsning vid egen uppsägning.

Styrelsen ska ha rätt att frånga dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

En specifikation över löner och andra ersättningar avseende styrelse, verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare finns i not 5. På [www.bravida.se](http://www.bravida.se), återfinns även de utvärderingar och redogörelser som ska redovisas i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning.

**BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT**

Bolagsstyrningsrapporten är en från årsredovisningen skild handling och offentliggörs i samband med publicering av årsredovisningen.

**STYRELSEARBETE**

Bravida Holding AB:s styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst nio ordinarie ledamöter. Därutöver finns fyra ordinarie arbetstagarrepresentanter samt två suppleanter till dessa. Bravidas chefsjurist är styrelsens sekreterare. Verkställande direktör ingår inte i styrelsen men är föredragande vid styrelsens sammanträden. Styrelsen ansvarar för bolagets och koncernens organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Ingen av styrelseledamöterna ingår i företagsledningen. Under verksamhetsåret 2017 har styrelsen haft tolv styrelsemöten, varav tre extra styrelsemöten och ett konstituerandestyrelsemöte. Sammanträdena har bland annat behandlat strategiska frågor, affärsverksamheten inklusive affärsplan, förvärv, finansiella rapporter, års- och hållbarhetsredovisning samt därtill relaterade rapporter.

Styrelsen har revisionsutskott och ersättningsutskott. Revisionsutskottet har i uppgift att bland annat svara för beredningen av styrelsens arbete för att kvalitetssäkra företagets finansiella rapportering och för att hålla en löpande dialog med bolagets revisorer. Ersättningsutskottet har i uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Ytterligare information om bolagets styrning, styrelsens sammansättning och den interna kontrollen framgår av bolagsstyrningsrapporten.

**NOMINERINGSARBETE**

Valberedningen har följande sammansättning inför årsstämman 2018: Marianne Flink, Swedbank Robur, Peter Lagerlöf, Lannebo fonder, Arne Löw, Fjärde AP fonden och Monica Caneman, styrelseordförande i Bravida. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2018 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2018. På [www.bravida.se](http://www.bravida.se) finns samtliga dokument inför årsstämman.

**HÅLLBARHETSRAPPORT**

Bravida ska bedriva ett ansvarsfullt företagande och ha god hushållning med egna och andras resurser. Hållbarhetsarbetet omfattar hela verksamheten och vi arbetar ständigt för att ta nya steg mot en hållbarare verksamhet, uppföljning och mätning inom hållbarhetsområdet. Sedan 2015 publicerar Bravida hållbarhetsrapportering och -uppföljning. Eftersom vi vill arbeta fokuserat och uppnå tydliga resultat i vårt hållbarhetsarbete, har det gjorts en prioritering bland våra väsentliga hållbarhetsfrågor och mål. Bravidas prioriterade hållbarhetsmål gäller hållbar resursanvändning, god

arbetsmiljö och god affäretik.

Hållbarhetsrapporten är skild från den formella årsredovisningen och presenteras separat. Hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 26-41 samt på [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

**MODERBOLAGET**

Bravida Holding AB:s nettoomsättning uppgick under året till 151 (82) MSEK. Omsättningen är till 100 procent intern.

Rörelseresultatet uppgick till 25 (-1) MSEK och resultat efter finansnetto uppgick till -9 (-34) MSEK. De likvida medlen uppgick till 644 (184) MSEK. Det egna kapitalet uppgick vid utgången av året till 4 905 (4 764) MSEK.

**BRAVIDA-AKTIE**

Bravida Holding AB:s stamaktie är noterad på Nasdaq Stockholms Large Caplista, aktien handlas under beteckningen BRAV. Den 29 december hade Bravida, enligt Euroclear, 11 890 aktieägare. De fyra största aktieägarna per den 29 december var Swedbank Robur fonder, Lannebo fonder, Capital Group fonder och Fjärde AP-fonden. Bravida har ingen aktieägare som innehar aktier överstigande 10 procent av rösterna.

Kursen på Bravidaaktien per den 29 december 2017 var 54,85 (55,25) SEK motsvarande ett börsvärde om 11 056 (11 137) MSEK beräknat på antalet stamaktier. Under den senaste 12-månadsperioden har Bravidaaktiens totalavkastning, inklusive utdelning, varit 1,5 procent.

Aktiekapitalet uppgår till 4 MSEK fördelade på 203 316 598 aktier varav 201 566 598 stamaktier och 1 750 000 C-aktier. Stamaktien har en röst och berättigar till vinstutdelning, C-aktien har en tiondels röst och berättigar inte till vinstutdelning.

Bolaget har, utöver kreditavtalen, inte kännedom om några avtal av väsentlig betydelse som kommer att träda i kraft, ändras eller bli ogiltiga om ägarmajoriteten i bolaget förändras på grund av ett uppköpsbud. Inte heller finns det några avtal mellan bolaget och styrelseledamöterna som medger kompensation om sådana personer avgår, sägs upp utan rimlig grund, eller sägs upp på grund av ett uppköpsbud på deras aktier i bolaget.

**VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER BALANS DAGEN**

Electric Viborg A/S i Danmark förvärvades den 2 januari 2018. Bolaget har 30 anställda och en omsättning på motsvarande 26 MSEK inom elservice och säkerhet.

Förvärvet av El & Tele Installation AB i Enköping, slutfördes den 3 januari 2018. Bolaget har 10 anställda och en omsättning på 16 MSEK inom el.

Adison Oy i Finland förvärvades den 4 januari 2018. Bolaget med verksamhet i Helsingforsregionen har 70 anställda och en omsättning motsvarande 190 MSEK inom el, vs, ventilation och byggnadskonstruktion.

Bravidas valberedning föreslog den 23 januari 2018 att årsstämman den 20 april 2018 utser Fredrik Arp till ny styrelseordförande.

**FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION**

Styrelsen föreslår att moderbolagets fria egna kapital om 4 901 112 712 kronor disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 1,55 kronor per stamaktie	312 428 227
Överkursfond	3 517 757 028
Balanseras i ny räkning	1 070 927 457
<b>Summa</b>	<b>4 901 112 712</b>

Vad beträffar företagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande bokslutskommentarer.

**ÅRSSTÄMMA**

Årsstämman för Bravida Holding AB (publ) äger rum den 20 april 2018 på Bravidas huvudkontor, Mikrofonvägen 28 i Stockholm. Kallelse till årsstämman 2018 finns sedan den 19 mars 2018 tillgänglig på [www.bravida.se](http://www.bravida.se).



## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

### VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

All affärsverksamhet är förenad med och medför risker. Rätt hanterade kan risker omvandlas till möjligheter och addera värde till verksamheten, medan risker som inte hanteras rätt kan leda till incidenter och förluster.

Bravida har en modell och process för att identifiera och utvärdera koncernens risker, under 2017 har riskarbetet formaliserats och utvecklats. Bravida utsätts för olika typer av risker i sin verksamhet, både operativa och finansiella samt marknadsrisker.

### Riskhantering

Verkställande direktören är ytterst ansvarig för att säkerställa god riskhantering inom koncernen i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Divisionschefer och stabschefer är i sin tur ansvariga för implementering av riskhantering inom sina respektive divisioner och ansvarsområden. Ägarskapet vad gäller hantering av de risker som identifierats vid kartläggningen ligger hos respektive division. Resultaten av riskkartläggningen rapporteras kontinuerligt till koncernledningen och styrelsen.

I Bravidas riskhanteringsprocess har ett antal riskområden identifierats. Ett urval av dessa och en övergripande beskrivning av respektive riskområde, framgår nedan. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 27.

Vidare är riskhanteringen i viss omfattning definierad i Bravidas ledningssystem. Koncernens systematiska arbete med kvalitets- och miljöfrågor samt arbetsmiljö är viktiga byggstenar som utgör ryggraden i ledningssystemet.

### Marknadsrisker

Bravida arbetar kontinuerligt med bedömning och utvärdering av de risker som koncernen utsätts och kan utsättas för. Kritiska omvärldsrisker hanteras främst i det strategiska affärsplanarbetet men även operativt i verksamheten. Svängningar i det allmänna marknadsläget, finansiell oro och politiska beslut är de omvärldsfaktorer som främst påverkar efterfrågan på nyproduktion av bostäder och lokaler samt investeringar från industri och offentlig verksamhet. Efterfrågan på service- och underhållsarbeten påverkas i mindre grad av konjunktursvängningar.

### RISKOMRÅDE

### BESKRIVNING

### HANTERING

<b>Omvärlds-förändringar</b>	Två viktiga trender som påverkar efterfrågan på byggproduktion i Norden är urbanisering och energieffektivisering. Detta leder just nu till stora offentliga investeringar samt renovering och nybyggnation av bostäder. Sådana investeringar förutsätter starka offentliga finanser, en stabil arbetsmarknad och låg ränta.	Bravida behöver fortsätta följa utvecklingen inom marknaden för att kunna anpassa sig. Bravida har en bred kompetens som tillsammans med flexibel kostnadsstruktur medför att Bravida kan anpassas organisatoriskt efter förändrade förutsättningar.
<b>Konjunktur</b>	Svängningar i konjunkturläget påverkar installationsbranschen, som är känslig för marknadssvängningar och politiska beslut som kan påverka efterfrågan på nyproduktion av bostäder och lokaler samt investeringar från industri och offentlig verksamhet. Efterfrågan på service- och underhållsarbeten påverkas inte i lika hög grad av konjunktursvängningar.	Närmare hälften av Bravidas omsättning kommer från serviceverksamheten, vilken historiskt har en begränsad påverkan av konjunktursvängningar. Samtidigt utgör renovering och underhåll därutöver 15 procent av omsättningen. Bravida är inte beroende av enskilda kunder, då koncernen har mer än 50 000 kunder i olika segment. Bravida har en diversifierad kundstruktur med en stor andel relativt små projekt, och är därför inte beroende av enskilda kunder eller uppdrag.

### Finansiella risker

Bravida är genom sin verksamhet exponerad för olika slag av finansiella risker. De finansiella riskerna omfattar främst ränte-, valuta-, finansierings- och kreditrisker. Koncernens finansverksamhet och hantering av finansiella risker är centraliserad till koncernfunktionen Ekonomi och Finans. Verksamheten bedrivs utifrån en av styrelsen fastställd finanspolicy som årligen revideras och fastställs av styrelsen. Syftet är att minimera koncernens kapitalkostnad genom effektiva finansieringslösningar, samt effektiv hantering och kontroll av koncernens finansiella risker. Kreditrisk i affärsverksamheten hanteras däremot lokalt, med stöd av ett gemensamt system för kredituppföljning och analys. För mer information om hantering av finansiella risker, se not 27.

### RISKOMRÅDE

### BESKRIVNING

### HANTERING

<b>Ränterisk</b>	Ränterisk avser risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto och kassaflöde.	Bravida har fastställda principer för hantering av ränterisker i sin finanspolicy, vilken anger korta räntebindingstider.
<b>Valutarisk</b>	Valutarisk avser risken att förändringar i valutakursen har en negativ påverkan på koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöde. Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering.	Bravidas transaktionsexponering är relativt begränsad då försäljning och utgifter till största delen sker i lokal valuta, med mindre exponering mot importerade komponenter. Bravidas omräkningsexponeringspolicy valutasäkras inte och en förstärkning av den svenska kronan mot NOK, EUR och DKK påverkar omsättning och rörelseresultat negativt. All finansiering sker i SEK.
<b>Finansierings- och likviditetsrisk</b>	Bravidas finansieringsrisk utgörs av risken att inte kunna uppta nya, eller refinansiera existerande, lån till acceptabla villkor. Koncernen är också utsatt för en likviditetsrisk, vilken definieras som risken att inte kunna möta sina omedelbara betalningsförpliktelser.	Ansvaret för Bravidas finansiella transaktioner och risker innehas centralt av koncernens finansavdelning, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Finansieringen utgörs av ett långfristigt kreditavtal som löper till 2020 och utgivande av företagscertifikat med kort löptid.
<b>Kreditrisk</b>	Det finns alltid en risk att en motpart inte kan fullfölja sina åtaganden. Bristande kontroll av kunders kreditvärdighet innebär en risk att Bravida utför arbeten åt kunder som inte kan fullgöra sina åtaganden vilket riskerar i kundförluster.	Alla kunder kreditprövas innan projekt startar upp. I samtliga länder har Bravida en funktion med ansvar för kundkrediter, som arbetar utifrån fastställda riktlinjer om risktagande. Bravida har historiskt sett haft låga kreditförluster.

**Operativa risker**

De operativa riskerna är relaterade till den dagliga verksamheten och går ofta att påverka, varför de normalt är reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner. Hantering av dessa risker är en del av Bravidas löpande affärsprocess.

RISKOMRÅDE	BESKRIVNING	HANTERING
<b>Medarbetare</b>	Dagens arbetskraftssituation kan innebära utmaningar att inte lyckas attrahera och behålla rätt personal. Behålla och rekrytera rätt personal är en nyckelfråga för Bravidas tillväxt framåt, där konkurrensen och behovet av duktiga ingenjörer, tekniker och montörer ökar.	Bravida har under det senaste året arbetat med anställningserbjudandet och har utvecklat ett konkurrenskraftigt erbjudande för att attrahera medarbetare. I syfte att behålla och stimulera medarbetare satsar Bravida, bland annat genom Bravidaskolan, på kontinuerlig utbildning, kompetensutveckling och ledarskapsutveckling.
<b>Kultur</b>	Det finns en risk att Bravida kulturen inte upprätthålls. Bravida kulturen och vårt sätt att arbeta på gör oss unika på marknaden. Det finns en risk att vi inte lyckas bibehålla denna i och med nya konkurrenter, samt och en omvärld som förändras i kombination med många nya medarbetare och flera företagsförvärv.	Bravidaskolan utvecklas kontinuerligt för att säkerställa att kulturen behålls och utvecklas.
<b>Affärsetik</b>	I Bravidas uppförandekod läggs grunden till hur vi betar oss. Uppförandekoden innehåller våra värderingar och vår syn på affärsetik. Det finns en risk i enskilda medarbetare inte följer våra värderingar och skadar Bravidas anseende och varumärke.	Alla medarbetare inom Bravida ska ta del av och känna till uppförandekoden. Under 2018 kommer en bred utbildningsinsats att genomföras i koncernen. Bravida arbetar också reaktivt med uppföljning och intern kontroll.
<b>Projekt</b>	Merparten av Bravidas installationsprojekt är baserade på fastpriskontrakt, eventuella fel i kostnadsberäkningen riskerar att påverka marginalen negativt. Längre och stora serviceuppdrag regleras genom ramavtal där timpris och materialpris är fastställt.	Bravida har en fastställd rutin för anbudshantering, och har sedan flera år en "farfars" princip där större projekt skall presenteras och godkännas av överordnad chef.
<b>Kvalitet</b>	Vid leverans ansvarar Bravida för kvaliteten i vårt eget arbete, för underentreprenörer samt egna utvalda produkter.	
<b>Kvalitetsrisker i leveransen</b>	Vid leverans ansvarar Bravida för kvaliteten i vårt eget arbete samt för våra underentreprenörer och de produkter vi installerar. Brister i kvalitet riskerar såväl ökade kostnader som negativ påverkan på Bravidas anseende.	Med utbildad och kompetent personal och en konsekvent användning av våra gemensamma verksamhetssystem och metoder säkrar vi en hög standard i våra egna leveranser.
<b>Underentreprenörsrisker</b>	Underentreprenörers agerande riskerar att påverka Bravidas anseende och varumärke negativt om underentreprenör gör avsteg från Bravidas uppförandekod.	Det pågår sedan 2016 en kvalitetssäkring av Bravidas underleverantörer.
<b>Produktkvalitetsrisker</b>	Kvalitetsbrister i de produkter som Bravida installerar riskerar att negativt påverka anseendet mot kunder samt leda till ökade kostnader.	Bravida har garantier från leverantörer på de produkter de levererar.
<b>IT Säkerhet och tillgänglighet</b>	Bravida använder informationssystem och annan teknologi för att sköta och förvalta verksamheten. Oplanerade avbrott kan innebära såväl intäktsbortfall som negativt för anseendet och varumärket.	Bravida arbetar kontinuerligt med underhåll och översyn av IT-säkerheten, detta för att säkerställa en stabil IT-miljö. Bravida har säkerställt IT-driften genom att ha tillgängliga resurser både internt och externt för att snabbt avhjälpa eventuella oplanerade driftstörningar i IT-driften.

# KONCERNENS RESULTATRÄKNING

BELOPP I MSEK	NOT	2017-01-01 -2017-12-31	2016-01-01 -2016-12-31
Nettoomsättning	2, 3	17 293	14 792
Kostnader för produktion		-14 718	-12 562
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2 575</b>	<b>2 230</b>
Administrations- och försäljningskostnader		-1 502	-1 286
<b>Rörelseresultat</b>	3, 5, 6, 7, 30	<b>1 072</b>	<b>944</b>
Finansiella intäkter		9	7
Finansiella kostnader		-63	-74
<b>Finansnetto</b>	8	<b>-54</b>	<b>-67</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 019</b>	<b>877</b>
Skatt på årets resultat	9	-199	-203
<b>Årets resultat</b>		<b>820</b>	<b>674</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		818	673
Innehav utan bestämmande inflytande		2	1
<b>Årets resultat</b>		<b>820</b>	<b>674</b>
Resultat per aktie före utspädning, SEK	10	4,07	3,34
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	10	4,06	3,34

# KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

BELOPP I MSEK	NOT	2017-01-01 -2017-12-31	2016-01-01 -2016-12-31
<b>Årets resultat</b>		<b>820</b>	<b>674</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som har omförts eller kan omföras till årets resultat			
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	20	-26	92
Poster som inte kan omföras till årets resultat			
Omvärdering av förmånsbestämda pensioner		23	-65
Skatt hänförligt till omvärdering pensioner		-5	14
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>-8</b>	<b>42</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>812</b>	<b>715</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		811	715
Innehav utan bestämmande inflytande		2	1
<b>Årets totalresultat</b>		<b>812</b>	<b>715</b>



# KONCERNENS BALANSRÄKNING

BELOPP I MSEK	NOT	2017-12-31	2016-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	11	7 854	7 611
Materiella anläggningstillgångar	12	71	65
Andelar i intresseföretag	13	2	2
Pensionstillgångar	14	7	2
Långfristiga värdepappersinnehav	15	12	11
Långfristiga fordringar	16	14	13
Uppskjuten skattefordran	9	38	39
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 998</b>	<b>7 743</b>
Varulager		95	102
Aktuella skattefordringar		36	100
Kundfordringar	17, 27	3 030	2 544
Upparbetad men ej fakturerad intäkt	18	1 004	875
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	311	271
Övriga fordringar	16	46	42
Likvida medel		839	286
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>5 362</b>	<b>4 219</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	26	<b>13 360</b>	<b>11 962</b>
<b>EGET KAPITAL</b>			
	20		
Aktiekapital		4	4
Övrigt tillskjutet kapital		3 518	3 518
Reserver		6	31
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		1 124	514
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare</b>		<b>4 652</b>	<b>4 067</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		10	11
<b>Summa eget kapital</b>		<b>4 662</b>	<b>4 079</b>
<b>SKULDER</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	21	1 700	2 700
Långfristiga ej räntebärande skulder		36	–
Avsättningar till pensioner	14	48	20
Övriga avsättningar	22	79	80
Uppskjutna skatteskulder	9	192	146
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 056</b>	<b>2 945</b>
Kortfristiga räntebärande skulder	21	1 000	–
Checkräkningskredit	21	1	3
Leverantörsskulder		1 866	1 468
Skatteskulder		89	171
Fakturerad men ej upparbetad intäkt	23	1 519	1 318
Övriga skulder	24	529	524
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	1 466	1 311
Avsättningar	22	172	143
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>6 642</b>	<b>4 938</b>
<b>Summa skulder</b>	26	<b>8 698</b>	<b>7 883</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>13 360</b>	<b>11 962</b>

För information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 29.

# KONCERNENS FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

BELOPP I MSEK	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings- reserv	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
<b>2016</b>						
Ingående eget kapital 2016-01-01	4	3 518	-61	82	11	3 555
Årets resultat	–	–	–	673	1	674
Årets övrigt totalresultat	–	–	92	-51	–	42
<b>Summa årets totalresultat</b>	–	–	<b>92</b>	<b>622</b>	<b>1</b>	<b>715</b>
Utdelning	–	–	–	-202	–	-202
Ändring av innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	1	-1	0
Aktieägarprogram	–	–	–	10	–	10
<b>Utgående eget kapital 2016-12-31</b>	<b>4</b>	<b>3 518</b>	<b>31</b>	<b>514</b>	<b>11</b>	<b>4 079</b>
<b>2017</b>						
Ingående eget kapital 2017-01-01	4	3 518	31	514	11	4 079
Årets resultat	–	–	–	818	2	820
Årets övrigt totalresultat	–	–	-26	18	–	-8
<b>Summa årets totalresultat</b>	–	–	<b>-26</b>	<b>836</b>	<b>2</b>	<b>812</b>
Utdelning	–	–	–	-252	–	-252
Ändring av innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	3	-3	0
Aktieägarprogram	–	–	–	23	–	23
<b>Utgående eget kapital 2017-12-31</b>	<b>4</b>	<b>3 518</b>	<b>6</b>	<b>1 124</b>	<b>10</b>	<b>4 662</b>

I not 20 framgår ytterligare information om eget kapital.

# KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN

BELOPP I MSEK	NOT	2017-01-01 -2017-12-31	2016-01-01 -2016-12-31
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		1 019	877
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	32	51	50
Betald skatt		-95	-112
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>974</b>	<b>815</b>
<b>KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL</b>			
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager		10	4
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-295	-266
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		348	-124
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 038</b>	<b>428</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av dotterföretag	4, 31	-214	-258
Förvärv av inkråm	4	-2	-4
Avyttring av inkråm		5	2
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	11	0	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	12	-21	-19
Avyttring/minskning av finansiella tillgångar	13	-	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-231</b>	<b>-280</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagna lån	32	1 700	-
Amortering av låneskulder	32	-1 700	-302
Ändrat utnyttjande på checkräkning	32	-2	0
Utbetald utdelning		-252	-202
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-254</b>	<b>-504</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>553</b>	<b>-356</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>286</b>	<b>573</b>
<b>Kursdifferens i likvida medel</b>		<b>0</b>	<b>69</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>839</b>	<b>286</b>



# MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

BELOPP I MSEK	NOT	2017-01-01 -2017-12-31	2016-01-01 -2016-12-31
Nettoomsättning		151	82
Administrations- och försäljningskostnader	5, 6, 7	-126	-83
<b>Rörelseresultat</b>		<b>25</b>	<b>-1</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Ränteintäkter och liknande resultatposter		23	38
Räntekostnader och liknande resultatposter		-57	-72
<b>Finansnetto</b>	8	<b>-34</b>	<b>-34</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-9</b>	<b>-34</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>			
Avsatt till periodiseringsfond		-160	-153
Koncernbidrag		644	644
<b>Resultat före skatt</b>		<b>475</b>	<b>456</b>
Skatt	9	-105	-99
<b>Årets resultat<sup>1)</sup></b>		<b>370</b>	<b>357</b>

<sup>1)</sup> Årets resultat överensstämmer med årets totalresultat

# MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

BELOPP I MSEK	NOT	2017-12-31	2016-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	31	7 341	7 341
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 341</b>	<b>7 341</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar			
Fordringar hos koncernföretag	30	1 562	1 755
Övriga fordringar	16	0	26
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	33	25
Kassa och bank		644	184
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 240</b>	<b>1 990</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	26	<b>9 581</b>	<b>9 331</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	20		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		4	4
		<b>4</b>	<b>4</b>
Fritt eget kapital			
Överkursfond		3 518	3 518
Balanserad vinst		1 013	886
Årets resultat		370	357
		<b>4 901</b>	<b>4 760</b>
		<b>4 905</b>	<b>4 764</b>
<b>Obeskattade reserver</b>			
Periodiseringsfonder		390	231
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner	14	0	–
<b>Långfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder	21	1 700	2 700
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	21	1 000	–
Leverantörsskulder		20	4
Skulder till koncernföretag	30	1 429	1 496
Skatteskulder		90	98
Övriga skulder	24	1	5
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	46	32
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 585</b>	<b>1 636</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	26	<b>9 581</b>	<b>9 331</b>

Information om moderbolagets ställda säkerheter och eventualförpliktelser, se not 29.

# MODERBOLAGETS FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

BELOPP I MSEK	Fritt eget kapital				Summa eget kapital
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserad vinst	Årets resultat	
<b>2016</b>					
Ingående eget kapital 2016-01-01	4	3 518	889	188	4 599
Årets resultat	–	–	–	357	357
Vinstdisposition	–	–	188	-188	–
Lämnad utdelning	–	–	-202	–	-202
Aktieägarprogram	–	–	10	–	10
<b>Utgående eget kapital 2016-12-31</b>	<b>4</b>	<b>3 518</b>	<b>886</b>	<b>357</b>	<b>4 764</b>
<b>2017</b>					
Ingående eget kapital 2017-01-01	4	3 518	886	357	4 764
Årets resultat	–	–	–	370	370
Vinstdisposition	–	–	357	-357	–
Utdelning	–	–	-252	–	-252
Aktieägarprogram	–	–	23	–	23
<b>Utgående eget kapital 2017-12-31</b>	<b>4</b>	<b>3 518</b>	<b>1 013</b>	<b>370</b>	<b>4 905</b>

I not 20 framgår ytterligare information om eget kapital.  
Årets resultat överensstämmer med årets totalresultat.



# MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

BELOPP I MSEK	NOT	2017-01-01 -2017-12-31	2016-01-01 -2016-12-31
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat efter finansiella poster		-9	-34
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	32	23	10
Betald skatt		-87	-101
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>-74</b>	<b>-125</b>
<b>KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL</b>			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		144	-135
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		-1	-1
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>69</b>	<b>-261</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagna lån	21	1 700	-
Amortering av låneskulder	21	-1 700	-300
Betald utdelning		-252	-202
Utbetalda koncernbidrag		-27	-
Erhållna koncernbidrag		670	490
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>392</b>	<b>-12</b>
Årets kassaflöde		461	-272
Likvida medel vid årets början		184	456
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>644</b>	<b>184</b>

# NOTER

## TILL DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

<b>NOT 1</b>	Väsentliga redovisningsprinciper	62	<b>NOT 14</b>	Pensionstillgångar och avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	78	<b>NOT 25</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	84
<b>NOT 2</b>	Intäkternas fördelning	68	<b>NOT 15</b>	Andra långfristiga värdepappersinnehav	79	<b>NOT 26</b>	Värdering av finansiella tillgångar och skulder till verkligt värde	84
<b>NOT 3</b>	Segmentsrapportering	68	<b>NOT 16</b>	Långfristiga fordringar och övriga fordringar	79	<b>NOT 27</b>	Finansiella risker och finanspolicys	86
<b>NOT 4</b>	Förvärv av rörelse	69	<b>NOT 17</b>	Kundfordringar	79	<b>NOT 28</b>	Leasingavgifter avseende operationell leasing	88
<b>NOT 5</b>	Anställda och personalkostnader	70	<b>NOT 18</b>	Upparbetad men ej fakturerad intäkt	80	<b>NOT 29</b>	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	88
<b>NOT 6</b>	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	73	<b>NOT 19</b>	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	80	<b>NOT 30</b>	Närstående	89
<b>NOT 7</b>	Rörelsens kostnader per kostnadsslag	73	<b>NOT 20</b>	Eget kapital	81	<b>NOT 31</b>	Andelar i koncernföretag	90
<b>NOT 8</b>	Finansnetto	73	<b>NOT 21</b>	Räntebärande skulder	82	<b>NOT 32</b>	Rapport över kassaflöden	91
<b>NOT 9</b>	Skatter	74	<b>NOT 22</b>	Avsättningar	83	<b>NOT 33</b>	Händelser efter balansdagen	91
<b>NOT 10</b>	Resultat per aktie	76	<b>NOT 23</b>	Fakturerad men ej upparbetad intäkt	84			
<b>NOT 11</b>	Immateriella anläggningstillgångar	76	<b>NOT 24</b>	Övriga skulder	84			
<b>NOT 12</b>	Materiella anläggningstillgångar	77						
<b>NOT 13</b>	Andelar i intresseföretag	77						

## NOT 1. VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

### VERKSAMHET

Bravida Holding AB, organisationsnummer 556891-5390, är ett svenskt aktieföretag med säte i Stockholm, Sverige. Huvudkontorets adress är Mikrofönvägen 28, 126 81 STOCKHOLM. Bolagets aktier är noterade på Nasdaq Stockholm på listan Large Cap. I denna rapport benämns Bravida-koncernen som Bravida eller koncernen och moderbolaget Bravida Holding AB i sitt fulla namn eller som moderbolaget. Koncernredovisningen för år 2017 består av moderbolaget och dess koncernföretag, i koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag. Koncernen bedriver även utvecklingsverksamhet i en filial i Slovakien.

### FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV FINANSIELLA RAPPORTER

Koncernredovisningen upprättas i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från IFRS Interpretations Committee (IFRIC) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporteringsrekommendation RFR 1 Kompletterande regler för koncerner tillämpats.

Moderbolaget tillämpar Årsredovisningslagen och RFR 2 Redovisning för juridiska personer. I de fall moderbolaget tillämpar andra redovisningsprinciper än koncernen anges detta i slutet av denna not.

Koncernens och moderbolagets rapportering sker i miljoner svenska kronor (MSEK) utan decimaler om inte annat anges. Svenska kronor benämns SEK och tusentals kronor benämns TSEK. De belopp som redovisas har i vissa fall avrundats. I de fall belopp är mindre än 1 MSEK och avrundas nedåt presenteras detta med en nolla (0), saknas värde anges ett streck (-). Detta innebär att tabeller, grafer och beräkningar inte alltid summerar. Siffror inom parentes avser utfall föregående år.

### VÄRDERINGSGRUNDER TILLÄMPADE VID UPPRÄTTANDET AV DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden.

### VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH UPSKATTNINGAR

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Vidare beaktas företagsledningens bästa bedömning i samband med redovisning av tvistiga belopp då rättsprocesser och tvister är oförutsägbara till sin karaktär.

Nedan följer de uppskattningar och bedömningar som, enligt företagsledningens uppfattning, är viktiga för redovisade belopp i de finansiella rapporterna och för vilka det finns betydande risk att framtida händelser eller ny information kan medföra en förändring av dem.

### Successiv vinstavräkning

Det redovisade resultatet i pågående installationsprojekt tas fram genom successiv vinstavräkning baserad på projektets färdigställandegrad. Detta kräver att projektintäkter och projektkostnader kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Förutsättningen är väl fungerande system för kalkylering, prognosrutiner och projektuppföljning. Prognos avseende projektets slutliga utfall är en kritisk bedömning som är väsentligt för resultatredovisningen under projektets gång. Risk kan finnas att slutligt resultat avseende projekt kan avvika från successivt redovisat.

### Nedskrivningsprövning av goodwill

Vid beräkning av kassagenererande enheters återvinningsvärde för bedömning av eventuell nedskrivningsbehov på goodwill, har flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar gjorts. En redogörelse av dessa återfinns i not 11.

### Pensionsantaganden

Bravida har delvis förmånsbaserade pensionsplaner. Pensionsförpliktelsen beräknas med aktuariella antaganden och förvaltningstillgångarna marknadsvärderas på balansdagen. En förändring i något av dessa antaganden och värderingen kan ge betydande påverkan på beräknade pensionsåtaganden och pensionskostnader. Se även not 14 för ytterligare information om använda pensionsantaganden.

### NYA ELLER ÄNDRADE RELEVANTA IFRS OCH TOLKNINGAR SOM ÄNNU INTE BÖRJAT TILLÄMPAS

Bravida har i årsredovisningen 2017 tillämpat ändrad IAS 7, Rapport över kassaflöden. Upplýsningar läggs till där årets förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten stäms av med specifikation av bland annat nyupplåning, amortering, förändringar kopplade till avyttring/förvärv av dotterföretag och valutakurseffekter.

Koncernen har valt att inte förtidstillämpa några nya standarder eller tolkningsuttalanden vid upprättandet av dessa finansiella rapporter och planerar för närvarande ingen förtidstillämpning under kommande år.

### KOMMANDE ÄNDRINGAR AV REDOVISNINGSPRINCIPER

IASB har utfärdat nya standarder som träder i kraft den 1 januari 2018. Koncernen börjar tillämpa IFRS 9 Finansiella instrument och IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder från och med den 1 januari 2018.

### IFRS 9 Finansiella instrument

IFRS 9 Finansiella instrument ersätter IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IFRS 9 består av tre delar: klassificering och värdering, nedskrivning och säkringsredovisning. För Bravida har den nya redovisningsstandardens begränsad påverkan på redovisningen av finansiella instrument. För Bravida har inga effekter påvisats när det gäller klassificering och värdering. Den förändring som standarden innebär för koncernen är att kreditförluster ska redovisas tidigare än enligt IAS 39. Koncernen har haft mycket låga konstaterade kundförluster historiskt och att detta inte förväntas förändras framåttrikt, så anses påverkan från nedskrivningsmodellen för förväntade kreditförluster vara oväsentlig. Eftersom effekterna är oväsentliga påverkas inte övergången till den ingående balansen för 2018.

### IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder ersätter befintliga standarder för intäktsredovisning.

Bravida tillämpar idag IAS 11 Entreprenadavtal på alla intäkter. Intäkterna består av service- och installationstjänster och försäljning sker av tjänster och material som en kombinerad del. I väldigt liten utsträckning sker försäljning av endast material och då redovisas de för närvarande när varorna avlämnats hos kunden, vilket bedömts vara tidpunkten då risker och förmåner förknippade med varorna överförs till kunden.

Service- och installationstjänsterna, inklusive tillhörande material, intäktsförs idag enligt successiv vinstavräkning i takt med nedlagda kostnader i förhållande till prognostiserade kostnader. Service- och installationstjänsterna utförs på kundens egendom.

Bedömning av kriterierna i IFRS 15 för redovisning över tid eller vid en tidpunkt indikerar att i större delen av dessa fall anses varorna kontrolleras av kunden vartefter de installeras, varvid dessa också ska redovisas över tid snarare än vid den tidpunkt då installation är slutförd. Detta innebär ingen skillnad av intäktsredovisningen jämfört med idag. Periodiseringen av intäkter påverkas således inte och effekterna av den nya redovisningsstandardens är oväsentlig för koncernen. Eftersom det inte uppstått några effekter påverkas inte övergången till den ingående balansen för 2018.

Slutligen noteras att IFRS 15 innehåller utökade upplysningskrav avseende intäkter, vilket kommer att öka innehållet i notupplýsningar.

### IFRS 16 Leasing

IFRS 16 Leasingavtal ersätter befintlig standard för redovisning av leasing, såsom IAS 17 Leasingavtal och IFRIC 4 Fastställande av huruvida ett avtal innehåller ett leasingavtal. Standarden kommer att tillämpas av Bravida från och med den 1 januari 2019.

IFRS 16 påverkar främst leasetagare och den centrala effekten är att alla leasingavtal som idag redovisas som operationella leasingavtal ska redovisas på ett sätt som liknar nuvarande redovisning av finansiella leasingavtal. Det innebär att även för operationella leasingavtal behöver tillgång och skuld redovisas, med tillhörande redovisning av kostnader för avskrivningar och ränta – till skillnad mot idag då ingen redovisning sker av hyrd tillgång och relaterad skuld, och då leasingavgifterna periodiseras linjärt som leasingkostnad. Undantag för redovisning som nyttjanderättstillgång och leasingkostnad finns för leasingkontrakt av mindre värde samt kontrakt som har en löptid på högst 12 månader.

Standarden kommer att ha effekt på koncernens finansiella rapporter som inte är oväsentlig. Beloppsmässiga beräkningar av effekten av standarden pågår. Den hittills identifierade mest väsentliga effekten är att koncernen kommer att behöva redovisa nya tillgångar och skulder för avtal gällande hyreslokaler och billeasing. Koncernen kommer under det kommande året besluta om val av övergångsmetod.

De upplýsningar som lämnas i not 28 om leasingavgifter avseende operationella leasingavtal ger en indikation på typ och omfattning av de avtal som finns för närvarande.

### SEGMENTRAPPORTERING

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs vidare upp av företagens högste verkställande beslutsfattare för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet. Geografiska marknader utgör Bravidas rörelsesegment, och omfattar länderna; Sverige, Norge, Danmark och Finland. Se not 3 för ytterligare beskrivning av indelning och presentation av rörelsesegment.

### KONSOLIDERINGSPRINCIPER

#### Koncernföretag

Koncernföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från moderbolaget. Bestämmande inflytande antas föreligga om moderbolaget direkt eller indirekt har andelsinnehav som uppgår till mer än 50 procent av rösterna, men kan även uppnås om ett bestämmande inflytande kan utövas över den driftsmässiga och finansiella styrningen.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens förvärv av dotterbolag. Anskaffningsvärdet för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som lämnats som ersättning, emitterade eget kapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen. Transaktionsutgifter kostnadsförs direkt. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventualförpliktelser i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt innehav utan bestämmande inflytande. Vid rörelseförvärv där överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (vid stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ, så kallat förvärv till lågt pris redovisas skillnaden i årets resultat.

Koncernföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den tidpunkt då bestämmande inflytande uppnås och exkluderas ur koncernredovisningen från och med den tidpunkt då det bestämmande inflytandet upphör. Där det är nödvändigt görs justeringar av koncernföretagens redovisning för att anpassa deras redovisningsprinciper till koncernens.

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt realiserade vinster på transaktioner mellan koncernbolag elimineras.

Även realiserade förluster elimineras men eventuella förluster betraktas som indikation på att ett nedskrivningsbehov kan föreligga.

#### Intresseföretag

Intresseföretag är alla de företag där koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande över.



## NOTER

Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Det innebär att det i koncernen bokförda värdet på andelarna i företaget motsvaras av koncernens andel i eget kapital samt eventuella bokförda värden på koncernmässiga övervärden efter anpassning till koncernens redovisningsprinciper. Resultatandel i företagets resultat efter skatt redovisas i rörelseresultatet tillsammans med avskrivningar på förvärvade övervärden.

### Transaktioner som elimineras

Vinster och förluster som uppkommer från transaktioner mellan koncernföretag elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen.

Vinster som uppkommer från transaktioner med intresseföretag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Förluster elimineras på samma sätt som vinster, men endast i den utsträckning det inte finns något nedskrivningsbehov.

### UTLÄNDSK VALUTA

#### Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Poster 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 (SEK) som är moderbolagets funktionella valuta och rapporteringsvaluta.

#### Transaktioner och balansposter

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. Valutakursdifferenser på upplåning redovisas under finansiella poster, medan övriga kursdifferenser ingår i rörelseresultatet.

#### Utländska verksamheters finansiella rapporter

Resultat och finansiell ställning för alla utländska verksamheter som konsolideras i koncernredovisningen som har en annan funktionell valuta än rapporteringsvalutan, omräknas till koncernens rapporteringsvaluta enligt följande:

- tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagkurs
- intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs
- alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas via övrigt totalresultat som en separat del av eget kapital (omräkningsreserven)

Vid konsolidering förs valutakursdifferenser, som uppstår till följd av omräkning av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter via övrigt totalresultat till eget kapital. Vid avyttring av en utlandsverksamhet, helt eller delvis, förs de kursdifferenser som redovisats i eget kapital via övrigt totalresultat till att redovisas bland årets resultat. Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos den verksamhet och omräknas till balansdagens kurs hos denna.

### KASSAFLÖDESANALYS

Kassaflödesanalysen upprättas enligt den indirekta metoden varvid justering sker för transaktioner som inte medför in- eller utbetalningar.

### INTÄKTER

Intäkter redovisas i resultaträkningen när det är möjligt att beräkna inkomsten på ett tillförlitligt sätt och det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillfalla koncernen. Bolagets intäkter består primärt av intäkter från service- och installationsavtal. Vid intäktsredovisningen tillämpas successiv vinstavräkning, vilket beskrivs i nedan avsnitt. Ränteintäkter intäktsredovisas över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden. Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.

### Successiv vinstavräkning

Vid tillämpning av successiv vinstavräkning redovisas resultatet i takt med projektets färdigställandegrad. För bestämning av det resultat som vid en given tidpunkt har upparbetats krävs uppgifter om följande komponenter:

- Projektintäkt – värdet av samtliga till uppdraget hänförliga intäkter
- Projektkostnad – samtliga mot projektintäkten svarande kostnader som är hänförliga till det enskilda projektet
- Färdigställandegrad (upparbetningsgrad) – bokförda kostnader i förhållande till beräknade totala projektkostnader

Utgifter som har uppstått under året men som avser framtida arbete inräknas inte i nedlagda projektkostnader när färdigställandegraden fastställs. Dessa redovisas som material- och varulager, förskott eller övriga tillgångar beroende på deras karaktär. Ändringar i omfattningen av uppdraget, anspråk och incitamentsersättningar inkluderas i projektintäkten i den utsträckning de har överenskomits med kunden och kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Som grundläggande villkor för successiv vinstavräkning gäller att projektintäkt och projektkostnad ska kunna storleksbestämmas på ett tillförlitligt sätt och att upparbetningsgraden fastställs på ett sätt som är relevant med avseende på kravet på tillförlitlighet.

För projekt där intäkter och kostnader inte tillförlitligt kan bestämmas vid bokslutstillfället tillämpas nollavräkning. Det innebär att projektet redovisas med en intäkt som motsvarar upparbetad kostnad, det vill säga resultatet tas upp till noll kronor i avvaktan på att en resultatbestämning kan göras. Så snart det är möjligt sker övergång till successiv vinstavräkning. Reservationer görs för beräknade förluster, det vill säga när projektkostnaderna beräknas överstiga den totala projektintäkten, och dessa belopp belastar årets resultat.

Bravida redovisar som tillgång fordringar (balansposten "upparbetade ej fakturerade intäkter") på beställare av installationsuppdrag för vilka projektkostnader och redovisade vinster (efter avdrag för redovisade förluster) överstiger fakturerade belopp. Delfakturerade belopp som ännu inte betalats av kunden och av beställaren innehållna belopp ingår i posten Kundfordringar. Bravida redovisar som skuld (balansposten "fakturerade ej upparbetade intäkter") alla skulder till beställare av installationsuppdrag för pågående uppdrag för vilka fakturerade belopp överstiger projektkostnader och redovisade vinster (efter avdrag för redovisade förluster).

### IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Koncernens immateriella anläggningstillgångar består i huvudsak av goodwill men även övriga immateriella tillgångar. Goodwill representerar skillnaden mellan anskaffningsvärdet för rörelseförvärv och det verkliga värdet på koncernens andel av den förvärvade verksamhetens identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Goodwill redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för eventuell nedskrivning. Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod och prövning för nedskrivningsbehov görs minst årligen. Nedskrivningar av goodwill återförs inte. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar avyttrad del av redovisat värde på goodwill. Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av eventuellt nedskrivningsbehov.

Övriga immateriella anläggningstillgångar utgörs främst av licenser. Tillkommande utgifter för en immateriell tillgång läggs till anskaffningsvärdet endast om de ökar de framtida ekonomiska fördelarna och utgifterna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer. Avskrivningar baseras på ursprungliga anskaffningsvärden minskat med eventuella restvärden. Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämbara. Avskrivning sker från det datum då tillgångarna är tillgängliga för användning. Övriga immateriella tillgångar skrivs av enligt plan på fem år. Nyttjandeperioderna omprövas minst årligen.

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Byggnader och mark innefattar huvudsakligen lager och kontor. Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång 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 på den ersatta delen tas bort från balansräkningen. Alla andra former av reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer.

Inga avskrivningar sker för mark. Avskrivningar på andra tillgångar, för att fördela deras anskaffningsvärde ner till det beräknade restvärdet över den beräknade nyttjandeperioden, görs linjärt enligt följande:

#### Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

	Nyttjandeperiod
Byggnader	20 år
Nedlagda kostnader på annans fastighet	Under återstående hyresperiod
Maskiner och andra tekniska anläggningar	3-5 år
Inventarier, verktyg och installationer	3-10 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder prövas varje balansdag och justeras vid behov. Vinst eller förlust från avyttringen fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkten och det redovisade värdet och redovisas i övriga rörelseintäkter respektive rörelsekostnader i resultaträkningen.

#### NEDSKRIVNINGAR

Vid varje balansdag analyseras de redovisade värdena för materiella och immateriella anläggningstillgångar för att fastställa om det finns något som tyder på att dessa tillgångar har minskat i värde. Om något tyder på detta, beräknas tillgångens återanskaffningsvärde för att kunna fastställa värdet av eventuell nedskrivning.

En nedskrivning redovisas i resultaträkningen. Om en nedskrivning återförs, görs detta endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde inte överstiger det värde som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivningar, om ingen nedskrivning gjorts. En återföring av en nedskrivning redovisas i resultaträkningen. Nedskrivningar av goodwill återförs aldrig.

#### LEASING

Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell leasing eller operationell.

Bravida klassificerar samtliga leasingavtal som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leasingperioden.

#### FINANSIELLA TILLGÅNGAR

Bravida klassificerar sina finansiella tillgångar som lånefordringar och kundfordringar. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna vid det första redovisningstillfället.

#### Allmänna principer

En fordran tas upp när bolaget presterat och en avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte har skickats. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när fakturan har skickats.

Koncernen bedömer per varje balansdag om det finns objektiva bevis för att nedskrivningsbehov föreligger för en finansiell tillgång eller en grupp av finansiella tillgångar, till exempel att det ej är troligt att gäldenären kan uppfylla sina åtaganden. Nedskrivningsprövning av kundfordringar beskrivs nedan. Exempel på objektiva bevis är betydande finansiella svårigheter hos gäldenär, ett avtalsbrott såsom uteblivna eller försenade betalningar av räntor eller kapitalbelopp eller att det blir sannolikt att låntagaren kommer att gå i konkurs eller annan finansiell rekonstruktion.

#### Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat. De har fastställda eller fastställbara betalningar och är inte noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Kundfordringar och lånefordringar redovisas

inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reserv för värdeminskning. En reserv bokförs för värdeminskning av kundfordringar när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reservens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömda framtida kassaflöden.

En nedskrivning av kundfordringar redovisas i resultaträkningen i funktionen "övriga rörelsekostnader" och en nedskrivning av lånefordringar redovisas som finansiell post.

Nedskrivning av lånefordringar och kundfordringar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde återförs om en senare ökning av återvinningsvärdet objektivt kan hänföras till en händelse som inträffat efter det att nedskrivningen gjordes.

#### VARULAGER

Varulagret är upptaget till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Därvid har inkuransrisk beaktats. Anskaffningsvärdet beräknas enligt först in- först ut-principen (FIFU). Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten, med avdrag för tillämpliga rörliga försäljningskostnader. I egentillverkade halv- och helfabrikat består anskaffningsvärdet av direkta tillverkningskostnader och skälig andel av indirekta tillverkningskostnader. Vid värdering har hänsyn tagits till normalt kapacitetsutnyttjande.

#### LIKVIDA MEDEL

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

#### FINANSIELLA SKULDER

Koncernens finansiella skulder är indelade i upplåning samt övriga finansiella skulder, exempelvis leverantörsskulder.

#### Allmänna principer

En skuld tas upp när bolaget har en avtalsenlig skyldighet att betala, även om leverantörsfaktura ännu inte har erhållits. Leverantörsfaktura tas upp i rapport över finansiell ställning när fakturan har erhållits. Skulden tas bort när betalning gjorts eller när det inte längre föreligger en avtalsenlig skyldighet att betala.

#### Kvittning

En finansiell tillgång och en finansiell skuld kvittas och redovisas med ett nettobelopp i rapport över finansiell ställning endast när det föreligger en legal rätt att kvitta beloppen samt att det föreligger avsett att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

#### Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Upplåning samt övriga finansiella skulder, exempelvis leverantörsskulder ingår i denna kategori. Finansiella skulder värderas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Finansiella skulder värderas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbelopp redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden med tillämpning av effektivräntemetoden. Ränteskillnadsersättningar vid förtidsinlösen av lån redovisas i resultaträkningen vid lösetidpunkten. Lämnade utdelningar redovisas som skuld efter det att årsstämman godkänt utdelningen.

Upplåning samt övriga finansiella skulder klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalning av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen.

#### FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel, fordringar och räntebärande värdepapper, räntekostnader på lån, utdelningsintäkter, orealiserade och realiserade vinster och förluster på finansiella tillgångar och skulder.

## NOTER

### INKOMSTSKATTER

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som ska betalas eller erhålls avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt och förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. Inkomstskatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital. Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Temporära skillnader beaktas inte för skillnad som uppkommit vid redovisning av koncernmässig goodwill. Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är troligt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

### RESULTAT PER AKTIE

Beräkningen av resultat per aktie baseras på årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under året.

Vid beräkningen av resultat per aktie efter utspädning justeras det genomsnittliga antalet aktier för att ta hänsyn till effekter av utspädande potentiella stamaktier. Potentiella stamaktier utgörs under rapporterade perioder av rätter att kunna erhålla aktier i Bravida inom ramen för de långsiktiga incitamentsprogrammen. Matchningsaktierätter som innehas av anställda per rapportdagen anses utspädande. Rätten att erhålla aktier med prestationsvillkor är därtill utspädande endast i den utsträckning vinstmålen (Ebita) är uppfyllda per rapportdagen. Justering av antalet utspädande aktier görs för det hypotetiska antal aktier som hade kunnat köpas in med värdet på återstående tjänster inom ramen för respektive incitamentsprogram.

### ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

#### Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

I Sverige omfattas huvuddelen av de anställda av en avgiftsbestämd plan, det förekommer även förmånsbestämda pensionsplaner. I Norge omfattas i stort sett alla anställda av en avgiftsbestämd pensionsplan. I Danmark och Finland omfattas alla anställda av avgiftsbestämda planer.

I avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Koncernens resultat belastas för kostnader i takt med att förmånerna intjänas.

Förmånsbestämda planer är andra planer för ersättningar efter avslutad anställning än avgiftsbestämda planer. Koncernens nettoförpliktelse avseende förmånsbestämda planer beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättningen som de anställda intjänat genom sin anställning i både innevarande och tidigare perioder. Koncernen bär risken för att planen ska ge den utlovade ersättningen.

De förmånsbestämda pensionsplanerna är både fonderade och ofonderade. I de fall planerna är fonderade har tillgångar avskilts i främst pensionsstiftelser. Dessa förvaltningstillgångar kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

I balansräkningen redovisas nettot av beräknat nuvärde av förpliktelserna och verkligt värde på förvaltningstillgångarna som antingen en avsättning eller en långfristig finansiell fordran.

Pensionskostnaden och pensionsförpliktelsen för förmånsbestämda pensionsplaner beräknas årligen av oberoende aktuarier. Diskonteringsräntan motsvarar räntan på bostadsobligationer med löptid som motsvarar den genomsnittliga löptiden på koncernens pensionsförpliktelse. När det inte finns en fungerande marknad för sådana företagsobligationer används istället marknadsräntan på statsobligationer med en motsvarande löptid. Beräkningen utförs av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade Projected Unit Credit Method. Vidare beräknas det verkliga värdet av

eventuella förvaltningstillgångar per rapportdagen. Räntekostnaden/intäkten netto på den förmånsbestämda förpliktelsen/tillgången redovisas i årets resultat under finansnettot. Räntenettet är baserat på den ränta som uppkommer vid diskontering av nettoförpliktelsen, det vill säga, ränta på förpliktelsen, förvaltningstillgångar och ränta på effekt av eventuella tillgångsbegränsningar. Övriga komponenter redovisas i rörelseresultatet.

Omvärderingseffekter utgörs av aktuariella vinster och förluster, skillnad mellan faktisk avkastning på förvaltningstillgångar och den summa som inkluderas i räntenettet och eventuella ändringar av effekter på tillgångsbegränsningar (exklusive ränta som inkluderas i räntenettet). Omvärderingseffekterna redovisas i övrigt totalresultat. När beräkningen leder till en tillgång för koncernen begränsas det redovisade värdet på tillgången till det lägsta av överskottet i planen och tillgångsbegränsningen beräknad med hjälp av diskonteringsräntan. Tillgångsbegränsningen utgörs av nuvärdet av de framtida ekonomiska fördelarna i form av minskade framtida avgifter eller kontant återbetalning. Vid beräkning av nuvärdet av framtida återbetalningar eller inbetalningar beaktas eventuella krav på minimifondering.

Ändringar eller reduceringar av en förmånsbestämd plan redovisas vid den tidigaste av följande tidpunkter: a; när ändringen i planen eller reduceringen inträffar eller b; när företaget redovisar relaterade omstruktureringskostnader och ersättningar vid uppsägning. Ändringarna/reduceringarna redovisas direkt i årets resultat.

Den särskilda löneskatten utgör en del av de aktuariella antagandena och redovisas därför som en del av nettoförpliktelsen/-tillgången. Den del av särskild löneskatt som är beräknad utifrån tryggandelagen i juridisk person redovisas av förenklingskäl som upplupen kostnad istället för som del av nettoförpliktelsen/-tillgången.

Avkastningsskatt redovisas löpande i resultatet för den period skatten avser och ingår därmed inte i skuldberäkningen. Vid fonderade planer belastar skatten avkastningen på förvaltningstillgångar och redovisas i övrigt totalresultat. Vid ofonderade eller delvis ofonderade planer, belastar skatten årets resultat.

#### Ersättningar vid uppsägning

En kostnad för ersättningar i samband med uppsägningar av personal redovisas vid den tidigaste tidpunkten när företaget inte längre kan dra tillbaka erbjudandet till de anställda eller när företaget redovisar kostnader för omstrukturering. Ersättningar som beräknas bli reglerade efter tolv månader redovisas till dess nuvärde. Ersättningar som inte förväntas regleras helt inom tolv månader redovisas som långfristiga ersättningar.

#### Kortfristiga ersättningar

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls.

#### Aktierelaterade ersättningar

Aktierelaterade ersättningar avser ersättningar till anställda i enlighet med de långsiktiga incitamentsprogram som godkänts av årsstämman. Personalkostnader redovisas för värdet på erhållna tjänster, periodiserat över programmets intjänandeperioder, beräknat som det verkliga värdet på de tilldelade egetkapitalinstrumenten. Det verkliga värdet fastställs vid tilldelningstidpunkten, det vill säga då Bravida och de anställda ingått överenskommelse om villkoren och bestämmelserna för programmen. Eftersom programmen regleras med egetkapitalinstrument klassificeras de som "egetkapitalreglerade" och ett belopp motsvarande den redovisade personalkostnaden redovisas direkt i eget kapital.

Programmen innebär att deltagarna behöver köpa och behålla aktier i Bravida under intjäningsperioden. Deltagarna erhåller efter intjäningsperiodens slut ytterligare aktier i Bravida under förutsättning att de köpta aktierna behållits, att anställningen inom koncernen bestått hela perioden och avseende prestationsmålsbetingade aktier att koncernens Ebita uppnått specificerade målnivåer. Den redovisade kostnaden baseras initialt på och justeras löpande med avseende på det antal ytterligare aktier som förväntas tjänas in med hän-



syn till hur många deltagare som förväntas kvarstå i tjänst under intjäningsperioden och med hänsyn till förväntad uppfyllelse av Ebita-villkoren. Någon justering görs ej med avseende på om deltagare förlorar rätt till aktier med anledning av att de säljer de aktier de behövt köpa och behöver behålla; i detta fall redovisas istället hela återstående kostnaden omedelbart.

När aktierätter tjänats in och aktier tilldelas ska sociala avgifter betalas i vissa länder för värdet av den anställdes förmån. En kostnad och avsättning redovisas periodiserat över intjänandeperioden för dessa sociala avgifter. Avsättningen för sociala avgifter baseras på det antal aktierätter som förväntas tjänas in och på aktierätternas verkliga värde vid respektive rapporttillfälle och slutligen vid tilldelning av aktier.

### AVSÄTTNINGAR

En avsättning redovisas i balansräkningen när företaget har ett formellt eller informellt åtagande som en följd av en inträffad händelse och det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättningar delas upp i en långfristig och kortfristig del.

### Garantireserv

En avsättning redovisas när den underliggande produkten eller tjänsten har sålts. Efter slutförd installation löper en garantiperiod normalt 24 månader. Garantiavsättningen är beräknad utifrån tidigare års garantiutgifter och en beräkning av framtida garantirisk.

### Omstruktureringsreserv

En avsättning redovisas när en detaljerad omstruktureringsplan har fastställts och omstruktureringen har antingen påbörjats eller annonserats offentligt. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

### Eventualförpliktelser

En eventalförpliktelse är ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av att en eller flera osäkra framtida händelser, som inte helt ligger inom företagets kontroll, inträffar eller uteblir, eller ett åtagande som härrör från inträffade händelser men som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet, eller att åtagandets storlek inte kan beräknas med tillräcklig noggrannhet. Ingen redovisning krävs när sannolikheten för ett utflöde av resurser är ytterst liten.

### MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget upprättar sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

### Dotterbolag

Andelar i dotterbolag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Detta innebär att transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i dotterföretag. I koncernredovisningen redovisas transaktionsutgifter hänförliga till dotterföretag direkt i resultatet när de uppkommer.

Villkorade köpeskillningar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade köpeskillningar till verkligt värde med värdeförändringar över resultatet.

Förvärv till lågt pris som motsvarar framtida förväntade förluster och kostnader upplöses under de förväntade perioderna de förlusterna och kostnaderna uppkommer. Förvärv till lågt pris som uppkommer av andra orsaker redovisas som avsättning till den del den inte överstiger verkligt värde på förvärvade identifierbara icke-monetära tillgångar. Den del som överstiger detta värde

intäktsförs omedelbart. Den del som inte överstiger verkligt värde på förvärvade identifierbara icke-monetära tillgångar intäktsförs på ett systematiskt sätt över en period som beräknas på kvarvarande vägd genomsnittlig nyttjandeperiod för de förvärvade identifierbara tillgångarna som är avskrivningsbara. I koncernredovisningen redovisas förvärv till lågt pris direkt i resultatet.

### Koncernbidrag och aktieägartillskott

Moderbolaget aktiverar aktieägartillskott i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras, och hos mottagaren förs aktieägartillskott direkt mot eget kapital. Erhållna/mottagna koncernbidrag redovisas som en bokslutsdisposition.

### Uppställningsform för resultat- och balansräkningen

Moderbolaget följer årsredovisningslagens uppställningsform för resultat och balansräkning, vilket bland annat innebär en annan uppställningsform för eget kapital och att avsättningarna redovisas som en egen huvudrubrik i balansräkningen.

## NOTER

### NOT 2. INTÅKTERNAS FÖRDELNING

Koncernen	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
Fakturerings	17 396	14 755
Förändring av pågående arbete för annans räkning	-103	37
<b>Nettoomsättning</b>	<b>17 293</b>	<b>14 792</b>

#### Intäkter per väsentligt intäktslag

Koncernen	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
Installation	9 179	7 822
Service	8 114	6 970
<b>Nettoomsättning</b>	<b>17 293</b>	<b>14 792</b>

### NOT 3. SEGMENTSRAPPORTERING

Koncernens verksamhet styrs och följs upp per geografisk marknad av högsta verkställande beslutsfattaren. Bravidas segment utgörs av geografiska marknader. Bravida har en transfer pricing policy som beskriver reglerna för finansiella överföringar mellan koncernens bolag. Internpris mellan koncernens olika segment är satta utifrån principen om "armlängds avstånd", detta mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionerna genomförs. Ingen av bolagens kunder genererar mer än fem procent av koncernens totala intäkter.

#### GEOGRAFISKA MARKNADER

Geografiska marknader utgör koncernens rörelsesegment och dessa omfattar länderna Sverige, Norge, Danmark och Finland. Inom de geografiska marknaderna bedrivs i huvudsak verksamhet inom service och installation av el, vs och ventilation. Bravida erbjuder även service och installation av säkerhets- och sprinklersystem, kyla, kraft, hissar samt tjänster inom projektledning och teknisk fastighetsservice.

2017	Sverige	Norge	Danmark	Finland	Koncern- gemensamt	Eliminering och övrigt	Summa
Extern nettoomsättning	9 807	4 185	2 546	743	11	–	17 293
Intern nettoomsättning	40	0	1	1	336	-378	–
<b>Nettoomsättning</b>	<b>9 847</b>	<b>4 185</b>	<b>2 547</b>	<b>745</b>	<b>347</b>	<b>-378</b>	<b>17 293</b>
Rörelsekostnader	-9 186	-3 931	-2 416	-730	-329	378	-16 215
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-3	-2	-1	–	–	–	-6
<b>Rörelseresultat</b>	<b>658</b>	<b>251</b>	<b>130</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>–</b>	<b>1 072</b>
Finansnetto	-3	5	0	-3	-53	–	-54
<b>Resultat före skatt</b>	<b>655</b>	<b>256</b>	<b>130</b>	<b>12</b>	<b>-35</b>	<b>–</b>	<b>1 019</b>
<b>Övriga upplysningar</b>							
Goodwill	4 989	1 709	918	228	–	–	7 844
Övriga anläggningstillgångar*	23	22	49	7	15	–	116
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>5 012</b>	<b>1 731</b>	<b>967</b>	<b>235</b>	<b>15</b>	<b>–</b>	<b>7 959</b>

2016	Sverige	Norge	Danmark	Finland	Koncern- gemensamt	Eliminering och övrigt	Summa
Extern nettoomsättning	8 718	3 136	2 277	660	1	–	14 792
Intern nettoomsättning	42	-12	1	2	299	-331	–
<b>Nettoomsättning</b>	<b>8 760</b>	<b>3 124</b>	<b>2 278</b>	<b>662</b>	<b>299</b>	<b>-331</b>	<b>14 792</b>
Rörelsekostnader	-8 186	-2 900	-2 163	-654	-273	331	-13 844
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	0	0	-1	0	-2	–	-4
<b>Rörelseresultat</b>	<b>574</b>	<b>224</b>	<b>114</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>–</b>	<b>944</b>
Finansnetto	-2	3	-1	-4	-63	–	-67
<b>Resultat före skatt</b>	<b>572</b>	<b>226</b>	<b>113</b>	<b>4</b>	<b>-38</b>	<b>–</b>	<b>877</b>
<b>Övriga upplysningar</b>							
Goodwill	4 973	1 547	859	219	–	–	7 599
Övriga anläggningstillgångar*	25	16	39	9	16	–	105
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>4 998</b>	<b>1 564</b>	<b>898</b>	<b>229</b>	<b>16</b>	<b>–</b>	<b>7 705</b>

\*Exklusive uppskjuten skattefordran

**NOT 4. FÖRVÄRV AV RÖRELSE****2017**

Bravida genomförde under 2017 följande förvärv:

Förvärvad enhet	Land	Art	Förvärvstidpunkt	Andel av eget kapital	Antal anställda	Beräknad årsomsättning
El-verksamhet, Oslo <sup>1)</sup>	Norge	Bolag	Februari	9 %	–	–
Vs-verksamhet, Köge	Danmark	Bolag	April	100 %	100	130
Vs, vent-verksamhet	Norge	Bolag	Maj	100 %	700	1 200
Vs-verksamhet, Kiruna	Sverige	Bolag	September	100 %	18	30
El-verksamhet, Brøndby	Danmark	Inkråm	November	–	8	10

<sup>1)</sup> Förvärv av kvarvarande minoritet

Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2017 hade koncernens omsättning ökat med cirka 3 procent.

**Förvärv Oras AS**

Den 8 maj 2017 förvärvade Bravida via Bravida Norge AS 100 procent av aktierna i det norska installations- och serviceföretaget Oras AS. Förvärvet av Oras, den ledande leverantören inom vs och ventilation i Norge, innebär att Bravida blir marknadsledande totalleverantör inom installation och service på den norska marknaden. Oras omsätter cirka 1 200 MSEK, har cirka 700 anställda med huvudkontor i Oslo och finns etablerade i hela Norge på många orter där Bravida redan är verksam. Förvärvet möjliggör synergieffekter främst inom inköp och centrala kostnader. Köpeskillingen för aktierna uppgick till 121 MSEK, köpeskillingen utbetalades under andra kvartalet 2017. Oras nettoskuldssättning uppgick vid förvärvstidpunkten till 55 MSEK. Oras konsolegeras från och med den 8 maj 2017. Förvärvskostnader om total 8 MSEK har belastat resultatet under det andra kvartalet 2017 som särskild kostnad.

Förvärvsanalysen avseende Oras AS nedan är preliminär.

Förvärvade nettoskulder och goodwill	MSEK
Köpeskilling	121
Verkligt värde på förvärvade nettoskulder	55
<b>Goodwill</b>	<b>176</b>

Goodwill är hänförlig till synergier som beräknas kunna nås genom ytterligare samordning av inköp och centrala kostnader.

**Effekter av förvärv 2017**

Förvärven har följande effekter på koncernens tillgångar och skulder.

Tillgångar och skulder ingående i förvärv	Verkligt värde redovisat i koncernen, MSEK		
	Oras	Övriga	Total
Immateriella tillgångar	0	1	1
Materiella anläggningstillgångar	8	7	14
Kundfordringar <sup>2)</sup>	209	35	244
Upparbetad men ej fakturerad intäkt	75	2	76
Övriga omsättningstillgångar	44	6	50
Likvida medel	0	5	5
Långfristiga skulder	-83	-16	-100
Leverantörsskulder	-102	-13	-115
Fakturerad men ej upparbetad intäkt	-49	0	-49
Övriga kortfristiga skulder	-158	-18	-175
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>-55</b>	<b>5</b>	<b>-50</b>
<b>Koncerngoodwill</b>	<b>176</b>	<b>57</b>	<b>233</b>
Köpeskilling	121	66	187
Likvida medel, förvärvad	0	5	5
<b>Netto effekt på likvida medel</b>	<b>121</b>	<b>61</b>	<b>182</b>
Kontant reglerad köpeskilling	121	38	159
Skuldförd köpeskilling	0	29	29
<b>Köpeskilling</b>	<b>121</b>	<b>66</b>	<b>187</b>

<sup>2)</sup> Inga väsentliga nedskrivningar av kundfordringar föreligger



## NOTER

### 2016

Bravida genomförde under 2016 följande förvärv:

Förvärvad enhet	Land	Art	Förvärvstidpunkt	Andel av eget kapital	Antal anställda	Beräknad årsomsättning
Vs-verksamhet, Oslo	Norge	Bolag	Januari	100 %	35	69
El-verksamhet, Jylland	Danmark	Inkräm	Mars	–	25	38
Vs-verksamhet, Sandnes	Norge	Bolag	April	25 %	–	–
El-verksamhet, Sandnes	Norge	Bolag	April	25 %	–	–
El-verksamhet, Köpenhamn	Danmark	Bolag	Maj	100 %	52	70
Special-verksamhet, Ljungby	Sverige	Inkräm	Juni	–	8	12
Vs-verksamhet, Stockholm	Sverige	Bolag	Juli	100 %	179	290
Vent-verksamhet, Växjö	Sverige	Bolag	Oktober	100 %	18	40
El-verksamhet, Kristianstad	Sverige	Bolag	November	100 %	35	40
El-verksamhet, Östlandet	Norge	Bolag	December	100 %	160	220
El, vs, vent-verksamhet, Österbotten	Finland	Bolag	December	100 %	100	130

Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2016 hade koncernens omsättning ökat med cirka 4 procent.

### Effekter av förvärv 2016

Förvärven har följande effekter på koncernens tillgångar och skulder.

Tillgångar och skulder ingående i förvärv	Verkligt värde redovisat i koncernen, MSEK
Immateriella tillgångar	3
Materiella anläggningstillgångar	23
Övriga omsättningstillgångar	151
Likvida medel	18
Avsättningar	-17
Långfristiga skulder	–
Kortfristiga skulder	-176
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>2</b>
<b>Koncerngoodwill</b>	<b>338</b>
Köpeskillning	339
Likvida medel, förvärvad	18
<b>Netto effekt på likvida medel</b>	<b>-321</b>
Kontant reglerad köpeskillning	239
Skuldförd köpeskillning	101
<b>Köpeskillning</b>	<b>339</b>

### NOT 5. ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Medelantal medarbetare	2017			2016		
	Totalt	Andel kvinnor	Andel män	Totalt	Andel kvinnor	Andel män
<b>MODERBOLAGET</b>						
Sverige	13	39 %	61 %	12	42 %	58 %
<b>Totalt i moderbolaget</b>	<b>13</b>	<b>39 %</b>	<b>61 %</b>	<b>12</b>	<b>42 %</b>	<b>58 %</b>
<b>KONCERNBOLAG</b>						
Sverige <sup>1)</sup>	5 613	6 %	94 %	5 387	6 %	94 %
Norge	2 718	7 %	93 %	2 349	6 %	95 %
Danmark	1 803	8 %	92 %	1 602	7 %	93 %
Finland	496	5 %	95 %	380	7 %	93 %
<b>Totalt i koncernbolag</b>	<b>10 630</b>	<b>7 %</b>	<b>93 %</b>	<b>9 718</b>	<b>6 %</b>	<b>94 %</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>10 643</b>	<b>7 %</b>	<b>93 %</b>	<b>9 730</b>	<b>6 %</b>	<b>94 %</b>

<sup>1)</sup> Bravida Sverige bedriver utvecklingsverksamhet i en filial i Slovakien. Dessa medarbetare redovisas i Sverige och uppgår till 13 (7) stycken, varav 2 (0) kvinnor

Fördelning i styrelse och företagsledningen <sup>2)</sup>	2017-12-31		2016-12-31	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
MODERBOLAGET				
Styrelsen	22 %	78 %	18 %	82 %
Övriga ledande befattningshavare	8 %	92 %	8 %	92 %
KONCERNEN TOTALT				
Styrelsen	22 %	78 %	18 %	82 %
Övriga ledande befattningshavare	8 %	92 %	8 %	92 %

<sup>2)</sup> Beräknat i enlighet med EU:s beräkningsmodell där fackliga företrädare är inkluderade i styrelsen och där vd är inkluderad i övriga ledande befattningshavare

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	2017		2016	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
MODERBOLAGET	59	22	53	11
(varav pension)	(6)	(2)	(7)	(2)
KONCERNBOLAG	6 102	1 148	5 334	1 015
(varav pension)	(464)	(53)	(395)	(50)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>6 161</b>	<b>1 169</b>	<b>5 387</b>	<b>1 026</b>
(varav pension)	(470)	(54)	(402)	(52)

Löner och andra ersättningar	2017		2016	
	Vd och övriga ledande befattningshavare <sup>3)</sup>	Övriga anställda	Vd och övriga ledande befattningshavare <sup>3)</sup>	Övriga anställda
MODERBOLAGET				
Sverige	30	29	23	30
(varav tantiem o.d.)	(12)	(0)	(11)	(2)
KONCERNBOLAG				
Sverige	20	3 006	18	2 785
(varav tantiem o.d.)	(8)	(49)	(9)	(47)
Norge	6	1 666	5	1 317
(varav tantiem o.d.)	(4)	(34)	(4)	(28)
Danmark	4	1 149	6	986
(varav tantiem o.d.)	(1)	(14)	(2)	(11)
Finland	3	247	2	217
(varav tantiem o.d.)	(0)	(0)	(-)	(-)
<b>Koncernbolag totalt</b>	<b>33</b>	<b>6 069</b>	<b>31</b>	<b>5 303</b>
(varav tantiem o.d.)	(13)	(97)	(15)	(86)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>63</b>	<b>6 098</b>	<b>54</b>	<b>5 333</b>
(varav tantiem o.d.)	(26)	(97)	(26)	(88)

<sup>3)</sup> Kretsen ledande befattningshavare, inklusive vd, bestod vid utgången av året av 12 (12) personer

## Ersättningar till styrelsen

TSEK	Styrelsearvode	Utskottsarvode <sup>4)</sup>	Övriga arvoden	Summa redovisad kostnad 2017	Summa redovisad kostnad 2016
STYRELSENS ORDFÖRANDE					
Monica Caneman	1 500	180	-	1 680	1 500
ÖVRIGA STYRELSELEDAMÖTER					
Jan Johansson	450	100	-	550	550
Mikael Norman	450	153	-	603	367
Staffan Pahlsson <sup>5)</sup>	450	80	-	530	1 263
Ivano Sessa <sup>6)</sup>	-	-	-	-	-
Michael Siefke <sup>6)</sup>	-	-	-	-	-
Cecilia Daun Wennborg	450	100	-	550	353
	<b>3 300</b>	<b>613</b>	<b>-</b>	<b>3 913</b>	<b>4 033</b>

<sup>4)</sup> Avser ersättning för medverkan i styrelseutskott

<sup>5)</sup> I redovisad kostnad för 2016 ingår det fakturerat konsultarvode

<sup>6)</sup> Ivano Sessa och Michael Siefke har lämnat styrelsen under 2017, båda var knutna till Bain Capital och har därför inte erhållit styrelsearvode

## Ersättning till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt beslut på årsstämman den 10 maj 2017. Ingen pensionsersättning utgår till styrelsen. Arvode utgår inte till styrelseledamot som är anställd i Bain Capital. Arbetstagarrepresentanter eller suppleanter erhåller ej styrelsearvode. Styrelsearvode utbetalas som lön alternativt utbetalas till styrelseledamots bolag. Styrelse- och utskottsarvodet har fakturerats, fakturerat arvode inkluderar kompensation för sociala avgifter.

Ersättning till revisionsutskottet utgår enligt beslut på årsstämman den 10 maj

2017. I revisionsutskottet ingår sedan konstituerande styrelsemöte 2017 Mikael Norman som ordförande och Monica Caneman samt Jan Johansson som ledamöter.

Ersättning till ersättningsutskottet utgår enligt beslut på årsstämman den 10 maj 2017. I ersättningsutskottet ingår sedan konstituerande styrelsemöte 2017 Cecilia Daun Wennborg som ordförande och Monica Caneman samt Staffan Pahlsson som ledamöter.

## Vd och ledande befattningshavares förmåner

Se förvaltningsberättelsen sida 50 för mer information.

## NOTER

### Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare

2017 TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Verkställande direktör Mattias Johansson	5 592	5 670	122	1 758	13 141
Övriga ledande befattningshavare <sup>7)</sup>	22 396	19 870	1 277	6 421	49 965
	<b>27 988</b>	<b>25 540</b>	<b>1 398</b>	<b>8 179</b>	<b>63 106</b>

2016 TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Verkställande direktör Mattias Johansson	5 592	4 750	104	1 774	12 220
F.d. Vice verkställande direktör Staffan Pålsson <sup>8)</sup>	–	456	–	–	456
Övriga ledande befattningshavare <sup>7)</sup>	20 954	21 047	1 281	5 222	48 504
	<b>26 546</b>	<b>26 253</b>	<b>1 385</b>	<b>6 996</b>	<b>61 180</b>

<sup>7)</sup> Kretsen övriga ledande befattningshavare avser koncernledningen exklusive vd. Kretsen ledande befattningshavare, inklusive vd, bestod vid utgången av året av 12 (12) personer

<sup>8)</sup> Staffan Pålsson har utöver detta fakturerat 2 519 TSEK i konsultarvode

### Långsiktiga incitamentsprogram

Årsstämman i Bravida Holding AB har under ett antal år beslutat om långsiktiga incitamentsprogram till utvalda anställda. Bakgrunden och syfte till programmen är att främja personalens lojalitet mot bolaget och därigenom den långsiktiga värdetillväxten i bolaget.

#### LTIP 2017

Årsstämman 2017 beslutade om ytterligare ett incitamentsprogram (LTIP 2017), att löpa från 2017 till och med årsstämman 2020.

Deltagandet i LTIP 2017 förutsätter dels att deltagaren äger ett bestämt antal aktier i Bravida under hela löptiden, dels att deltagaren är anställd i Bravida under hela perioden och vid tidpunkt för tilldelning. För varje aktie man deltar med kan man tilldelas lägst en och högst fem nya aktier i Bravida Holding AB. Verkställande direktören får delta med aktier ("Bravidaaktie") motsvarande ett värde om högst 300 000 SEK vid starttillfället, ekonomi- och finansdirektören får delta med aktier motsvarande ett värde om högst 240 000 SEK, övriga medlemmar av koncernledningen får delta med aktier motsvarande ett värde om högst 200 000 SEK.

Därutöver har ett antal regionchefer, avdelningschefer, övriga stabspersoner och andra identifierade nyckelpersoner inbjudits att investera i programmet.

För varje Bravidaaktie som deltagaren har inom ramen för LTIP 2017, kommer Bolaget utan ersättning att tilldela deltagaren minst en och högst fem nya aktier i Bravida. Antalet aktier som tilldelas beror på hur väl det uppställda prestationsmålet uppfylls. Det uppställda prestationsmålet är 2019 års resultat (Ebita) för koncernen. Alla deltagare har således samma prestationsmål. Eventuell tilldelning sker efter att den första kvartalsrapporten för 2020 offentliggörs.

#### LTIP 2016

Årsstämman 2016 beslutade om ytterligare ett incitamentsprogram (LTIP 2016), att löpa från 2016 till och med utgången av 2018.

Deltagandet i LTIP 2016 förutsätter dels att deltagaren äger ett bestämt antal aktier i Bravida under hela löptiden, dels att deltagaren är anställd i Bravida under hela perioden och vid tidpunkt för tilldelning. För varje aktie man deltar med kan man tilldelas lägst en och högst fem nya aktier i Bravida Holding AB. Verkställande direktören får delta med aktier ("Bravidaaktie") motsvarande ett värde om högst 300 000 SEK vid starttillfället, ekonomi- och finansdirektören får delta med aktier motsvarande ett värde om högst 240 000 SEK, övriga medlemmar av koncernledningen får delta med aktier motsvarande ett värde om högst 200 000 SEK.

Därutöver har ett antal regionchefer, avdelningschefer, övriga stabspersoner och andra identifierade nyckelpersoner inbjudits att investera i programmet.

För varje Bravidaaktie som deltagaren har inom ramen för LTIP 2016, kommer Bolaget utan ersättning att tilldela deltagaren minst en och högst fem nya aktier i Bravida. Antalet aktier som tilldelas beror på hur väl det uppställda prestationsmålet uppfylls. Det uppställda prestationsmålet är för alla deltagare 2018 års resultat (Ebita) för koncernen. Eventuell tilldelning sker efter att den första kvartalsrapporten för 2019 offentliggörs.

#### LTIP 2015

I samband med börsnoteringen 2015 accepterade 248 anställda, företrädesvis chefer i linjen, ett erbjudande från Bolaget om deltagande i ett långsiktigt incitamentsprogram (LTIP 2015). Programmet löper till och med utgången av 2017.

Deltagandet i LTIP 2015 förutsätter dels att deltagaren äger ett bestämt antal aktier i Bravida under hela löptiden, dels att deltagaren är anställd i Bravida under hela perioden och vid tidpunkt för tilldelning. Verkställande direktören får delta med högst 7 500 aktier, ekonomi- och finansdirektören med högst 6 000 aktier, övriga medlemmar av koncernledningen med 5 000 aktier, regionchefer med 1 250 aktier och avdelningschefer med 750 aktier.

För varje Bravidaaktie som deltagaren har inom ramen för LTIP 2015, kommer Bolaget utan ersättning att tilldela deltagaren maximalt tre nya aktier i Bravida Holding AB. Verkställande direktören kan dock erhålla maximalt fem aktier och ekonomi- och finansdirektören kan erhålla maximalt fyra aktier. Antalet aktier som tilldelas beror på hur väl det uppställda prestationsmålet uppfylls. Det uppställda prestationsmålet är för alla deltagare 2017 års resultat (Ebita) för koncernen. Det högsta möjliga värdet på varje aktie som en deltagare kan erhålla är begränsat till 120 SEK. Eventuell tilldelning sker efter att den första kvartalsrapporten för 2018 offentliggjorts.

Antal aktierätter vid programstart	Antal aktier	Antal deltagare	Maximalt antal	
			Match- ningsaktier	Presta- tionsaktier
LTIP 2017	591 078	147	128 924	462 154
LTIP 2016	573 500	123	123 300	450 200
LTIP 2015	803 805	248	–	803 805

Aktiesparprogram, LTIP	2015	2016	2017
Antal aktierätter per den 1 januari 2016	803 805	–	–
Tilldelade under året	–	573 500	–
Förverkade under året	-66 000	-24 000	–
<b>Antal aktierätter den 31 december 2016</b>	<b>737 805</b>	<b>549 500</b>	–
Antal aktierätter per den 1 januari 2017	737 805	549 500	–
Tilldelade under året	–	–	591 078
Förverkade under året	-86 625	-22 750	-15 384
<b>Antal aktierätter den 31 december 2017</b>	<b>651 180</b>	<b>526 750</b>	<b>575 694</b>



Aktieprogram, LTIP	2015	2016	2017
Antal deltagare som fortfarande är anställda, per 31 december 2017	197	114	146
Intjänandeperiod	okt 2015 -dec 2017	jan 2016 -dec 2018	jan 2017 -dec 2019
Prestationsmål	Ebita 2017	Ebita 2018	Ebita 2019
Verkligt värde per aktierätt	40,90	47,90	58,25

Verkligt värde på aktierätterna är beräknat som aktiekursen per programstart, reducerat med nuvärdet av förväntade utdelningar under intjänandeperioden.

#### Redovisad kostnad för ovanstående program

MSEK	2017	2016
Aktiesparprogram, LTIP 2015	14	11
Aktiesparprogram, LTIP 2016	10	3
Aktiesparprogram, LTIP 2017	5	–
	<b>29</b>	<b>14</b>

Kostnader för aktieprogrammen ingår i rörelseresultatet och redovisas i balansräkningen som eget kapital och upplupna kostnader (sociala avgifter).

Kostnaden baseras på verkligt värde för de matchningsaktier som förväntas tilldelas. Verkligt värde fastställs vid tidpunkten för deltagarnas investering som aktiekursen med justering för den utdelning som inte tillfaller den anställda under intjäningsperioden. Verkligt värde för kostnad för sociala avgifter beräknas vid respektive bokslut.

#### NOT 6. ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
<b>KPMG</b>				
Revisionsuppdrag	6	4	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0	–	–
Skatterådgivning	0	0	–	0
Övriga tjänster	0	1	0	1
<b>Övriga revisionsbyråer</b>				
Revisionsuppdrag	1	0	–	–
Övriga tjänster	–	0	–	–
	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Med revisionsuppdrag avses arvode för den lagstadgade revisionen, det vill säga sådant arbete som har varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.

Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget avser arvoden för utlåtan den och andra uppdrag som är i relativt hög grad förknippade med revisionen och som normalt utförs av externrevisorn inkluderande konsultationer beträffande rådgivnings- och rapporteringskrav, intern kontroll och granskning av delårsrapport.

Övriga tjänster avser sådana kostnader som inte klassas som revisionsuppdrag, revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget eller skatterådgivning.

#### NOT 7. RÖRELSENS KOSTNADER PER KOSTNADSSLAG

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
Kostnader för material	5 049	4 184	–	–
Underentreprenörer och köpta tjänster inom produktion	2 287	1 881	–	–
Personalkostnader	7 330	6 413	81	64
Avskrivningar	34	26	–	–
Bilkostnader	425	356	1	0
Lokalkostnader	267	228	0	–
Konsultarvoden	70	79	4	13
IT-kostnader och telefoni	116	86	0	0
Resekostnader	28	32	1	2
Övriga rörelsekostnader	614	563	39	3
	<b>16 220</b>	<b>13 848</b>	<b>126</b>	<b>83</b>

#### NOT 8. FINANSNETTO

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
<b>FINANSIELLA INTÄKTER</b>				
Ränteintäkter, koncernföretag	–	–	20	37
Ränteintäkter, övriga	2	1	3	1
Valutakursvinster	0	0	1	–
Dröjsmålsräntor	3	3	–	–
Övrigt	4	3	–	–
	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>38</b>
<b>FINANSIELLA KOSTNADER</b>				
Räntekostnader, koncernföretag	–	–	-2	-3
Räntekostnader, övriga	-46	-61	-45	-59
Valutakursförluster	-1	0	–	0
Dröjsmålsräntor	-2	-2	0	0
Övrigt	-14	-12	-10	-10
	<b>-63</b>	<b>-74</b>	<b>-57</b>	<b>-72</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-54</b>	<b>-67</b>	<b>-34</b>	<b>-34</b>

## NOTER

### NOT 9. SKATTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
<b>AKTUELL SKATT</b>				
Periodens skattekostnad	-130	-140	-105	-101
Justering av skatt hänförligt till tidigare år	0	2	0	2
	<b>-130</b>	<b>-138</b>	<b>-105</b>	<b>-99</b>
<b>UPPSKJUTEN SKATT</b>				
Justering av skatt hänförligt till tidigare år	-69	-65	–	–
<b>Totalt redovisad skattekostnad</b>	<b>-199</b>	<b>-203</b>	<b>-105</b>	<b>-99</b>

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
<b>AVSTÄMNING EFFEKTIV SKATT</b>				
Resultat före skatt	1 019	877	475	456
Skatt enl. gällande skattesats för moderföretaget	-224	-193	-105	-100
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	-5	-7	–	–
Ej avdragsgilla kostnader	-12	-15	-1	-1
Avdragsgilla ej resultatpåverkande poster	7	3	–	–
Ej skattepliktiga intäkter	29	5	0	0
Skatt hänförligt till tidigare år	0	2	0	2
Effekt av ändrade skattesatser	4	3	–	–
Omvärdering av uppskjuten skattefordran	2	3	–	–
Övrigt	0	-5	0	0
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-199</b>	<b>-203</b>	<b>-105</b>	<b>-99</b>
Effektiv skatt i procent	19,5 %	23,2 %	22,2 %	21,7 %

Bolagsskattesats i respektive land:

Sverige 22,0 (22,0) %, Norge 24,0 (25,0) %, Danmark 22 (22) %, Finland 20,0 (20,0) %.

**Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder**

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder hänför sig till följande:

Koncernen	2017-12-31		2016-12-31	
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld
Immateriella anläggningstillgångar	54	–	66	–
Materiella anläggningstillgångar	5	–	3	–
Kundfordringar	9	–	8	–
Pensionsavsättningar	4	–	1	–
Avsättningar projekt	–	-209	–	-216
Garantiavsättningar	26	–	28	–
Obeskattade reserver	–	-93	–	-66
Underskottsavdrag	39	–	38	–
Övrigt	11	–	31	–
<b>Skattefordringar/-skulder</b>	<b>148</b>	<b>-302</b>	<b>175</b>	<b>-282</b>
<b>Skattefordringar/-skulder, netto</b>	<b>-154</b>		<b>-107</b>	

Uppskjutna skattefordringar uppgick till 148 MSEK, varav 25 MSEK förväntas utnyttjas inom 12 månader. Uppskjutna skatteskulder uppgick till 302 MSEK, varav 0 MSEK förfaller inom 12 månader.

**Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag**

Koncernen 2017	Belopp per 1 jan 2017	Redovisat i årets resultat	Redovisat i övrigt totalresultat	Omräkningsdiff och övrigt	Förvärv/avyttring av företag	Belopp per 31 dec 2017
Immateriella anläggningstillgångar	66	-13	–	0	–	54
Materiella anläggningstillgångar	3	1	–	1	0	5
Kundfordringar	8	1	–	0	0	9
Pensionsavsättningar	1	9	-5	0	-1	4
Avsättningar projekt	-216	45	–	11	-49	-209
Garantiavsättningar	28	-4	–	-1	3	26
Obeskattade reserver	-66	-28	–	–	–	-93
Underskottsavdrag	38	-67	–	-3	71	39
Övrigt	31	-15	–	-6	1	11
<b>Summa</b>	<b>-107</b>	<b>-69</b>	<b>-5</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>-154</b>

Koncernen 2016	Belopp per 1 jan 2016	Redovisat i årets resultat	Redovisat i övrigt totalresultat	Omräkningsdiff och övrigt	Förvärv/avyttring av företag	Belopp per 31 dec 2016
Immateriella anläggningstillgångar	47	19	–	–	–	66
Materiella anläggningstillgångar	3	1	–	0	-1	3
Kundfordringar	4	3	–	0	0	8
Pensionsavsättningar	-21	7	14	0	–	1
Avsättningar projekt	-179	-31	–	-9	2	-216
Garantiavsättningar	28	0	–	1	0	28
Obeskattade reserver	-34	-36	–	–	5	-66
Underskottsavdrag	67	-34	–	7	-1	38
Övrigt	23	7	–	3	-2	31
<b>Summa</b>	<b>-61</b>	<b>-65</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>-107</b>



## NOTER

### NOT 10. RESULTAT PER AKTIE

	2017	2016
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, TSEK	819 917	673 624
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier;		
före utspädning	201 566 598	201 566 598
Effekt av långsiktigt incitamentsprogram	493 183	–
efter utspädning	202 059 781	201 566 598
Resultat per aktie före utspädning, SEK	4,07	3,34
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	4,06	3,34

#### Resultat per aktie före utspädning

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderbolagets aktieägare divideras med ett vägt genomsnitt av antal utestående stamaktier under perioden.

#### Resultat per aktie efter utspädning

För beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda genomsnittliga antalet utestående stamaktier för utspädningseffekten av samtliga potentiella stamaktier. Dessa potentiella stamaktier är hänförliga till det långsiktiga incitamentsprogram som introducerades 2015 (LTIP 2015). Se vidare not 5 Anställda och personalkostnader för beskrivning av beslutade långsiktiga incitamentsprogram.

### NOT 11. IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen 2017-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>			
Vid årets början	7 607	25	7 632
Nyanskaffningar	–	3	3
Rörelseförvärv	254	1	256
Årets valutakursdifferenser	-10	0	-10
<b>Vid årets slut</b>	<b>7 851</b>	<b>29</b>	<b>7 880</b>
<b>ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN</b>			
Vid årets början	–	-13	-13
Årets avskrivning enligt plan	–	-6	-6
Årets valutakursdifferenser	–	0	0
<b>Vid årets slut</b>	<b>–</b>	<b>-19</b>	<b>-19</b>
<b>ACKUMULERADE NEDSKRIVNINGAR</b>			
Vid årets början	-8	–	-8
<b>Vid årets slut</b>	<b>-8</b>	<b>–</b>	<b>-8</b>
<b>Redovisat värde vid periodens början</b>	<b>7 599</b>	<b>12</b>	<b>7 611</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>7 844</b>	<b>10</b>	<b>7 854</b>

Koncernen 2016-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>			
Vid årets början	7 218	20	7 238
Rörelseförvärv	324	4	329
Årets valutakursdifferenser	64	0	65
<b>Vid årets slut</b>	<b>7 607</b>	<b>25</b>	<b>7 632</b>
<b>ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN</b>			
Vid årets början	–	-8	-8
Rörelseförvärv	–	-1	-1
Årets avskrivning enligt plan	–	-4	-4
Årets valutakursdifferenser	–	0	0
<b>Vid årets slut</b>	<b>–</b>	<b>-13</b>	<b>-13</b>
<b>ACKUMULERADE NEDSKRIVNINGAR</b>			
Vid årets början	-8	–	-8
<b>Vid årets slut</b>	<b>-8</b>	<b>–</b>	<b>-8</b>
<b>Redovisat värde vid periodens början</b>	<b>7 211</b>	<b>13</b>	<b>7 223</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>7 599</b>	<b>12</b>	<b>7 611</b>

#### Nedskrivningsprövningar för kassagenererande enheter innehållande goodwill

Följande kassagenererande enheter, segment, har betydande redovisade goodwillvärden i förhållande till koncernens totala redovisade goodwillvärden:

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
Sverige	4 989	4 973
Norge	1 709	1 547
Danmark	918	859
Finland	228	219
	<b>7 844</b>	<b>7 599</b>

#### Nedskrivning av goodwill

För de kassagenererande enheter där beräkning av återvinningsvärdet genomförts och nedskrivningsbehov ej har identifierats, är det företagsledningens bedömning att inga rimligt möjliga förändringar i viktiga antaganden skulle föranleda att återvinningsvärdet skulle understiga det redovisade värdet.

#### Metod för beräkning av återvinningsvärde

För samtliga goodwillvärden har återvinningsvärdet framtagits genom en beräkning av nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten. Beräkningsmodellen bygger på en diskontering av framtida prognostiserade kassaflöden som ställts mot enhetens redovisade värden. De framtida kassaflödena har baserats på femårsprognoser framtagna av ledningen för respektive kassagenererande enhet. Vid test av goodwill har en evig horisont antagits och extrapolering av kassaflöden för åren efter prognosperioden har baserats på tillväxttakt från och med år sex på 2 (2) procent.

**Viktiga variabler vid beräkning av nyttjandevärde:**

Följande variabler är väsentliga och gemensamma för samtliga kassagenere-  
rande enheter vid beräkningar av nyttjandevärdet.

**Omsättning:** Verksamhetens konkurrenskraft, förväntad konjunkturutveck-  
ling för byggproduktion, allmän samhällsekonomisk utveckling, investe-  
ringsplaner för offentliga och kommunala beställare, ränteläge och lokala  
marknadsförutsättningar.

**Rörelsemarginal:** Historisk lönsamhetsnivå och effektivitet för verksam-  
heten, tillgång till nyckelpersoner och kvalificerad arbetskraft, kundrelationer,  
tillgång till interna resurser, kostnadsutveckling för löner, material och  
underentreprenörer.

**Rörelsekapitalbehov:** Bedömning utifrån varje enskilt fall om nivån på  
rörelsekapitalet återspeglar verksamhetens behov eller behöver justeras  
för prognosperioderna. För utvecklingen framåt är ett rimligt eller försiktigt  
antagande att det följer omsättningstillväxten.

**Investeringsbehov:** Verksamheternas investeringsbehov bedöms utifrån de  
investeringar som krävs för att uppnå prognostiserade kassaflöden i utgångs-  
läget, det vill säga utan expansionsinvesteringar. I normalfallet har investe-  
ringsnivån motsvarat avskrivningstakten på materiella anläggningstillgångar.

**Skattebelastning:** Skattesatsen i prognoserna baseras på Bravidas förväntade  
skattesituation i respektive land.

**Diskonteringsränta:** Prognostiserade kassaflöden samt restvärde diskonteras  
till nuvärde med en vägd kapitalkostnad enligt WACC (Weighted average cost of  
capital). Räntenivån på lånat kapital är satt till den genomsnittliga räntenivån på  
koncernens nettoskuldssättning. Avkastningskravet på eget kapital är uppbyggt  
enligt Capital Asset Pricing Model. I genomförda beräkningar av nyttjandevärde  
har en vägd diskonteringsränta före skatt om 6,3-6,8 (6,3-6,8) procent använts,  
spannet förklaras av varierande nominell ränta i de olika segmenten.

**NOT 12. MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Koncernen 2017-12-31	Byggnader och mark	Maskiner och inventarier	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>			
Vid årets början	3	241	244
Nyanskaffningar	6	15	21
Förvärv av dotterföretag	–	14	14
Avyttringar och utrangeringar	–	-10	-10
Årets valutakursdifferenser	0	-1	-1
	<b>10</b>	<b>259</b>	<b>268</b>
<b>ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN</b>			
Vid årets början	-1	-177	-178
Avyttringar och utrangeringar	–	9	9
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	0	-28	-28
Årets valutakursdifferenser	0	1	1
	<b>-1</b>	<b>-196</b>	<b>-197</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>8</b>	<b>63</b>	<b>71</b>

Koncernen 2016-12-31	Byggnader och mark	Maskiner och inventarier	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>			
Vid årets början	3	220	223
Nyanskaffningar	–	19	19
Förvärv av dotterföretag	0	12	12
Avyttringar och utrangeringar	–	-22	-22
Årets valutakursdifferenser	–	12	12
	<b>3</b>	<b>241</b>	<b>244</b>
<b>ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN</b>			
Vid årets början	-1	-159	-160
Förvärv av dotterföretag	–	-4	-4
Avyttringar och utrangeringar	–	15	15
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	0	-22	-22
Årets valutakursdifferenser	0	-7	-7
	<b>-1</b>	<b>-177</b>	<b>-178</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>2</b>	<b>64</b>	<b>65</b>

**NOT 13. ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>		
Vid årets början	2	2
Likvidation	0	–
Årets andel i intresseföretags resultat	9	2
Årets uttag	-9	-2
Årets valutakursdifferenser	0	0
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Specifikation av innehav av kapitalandelar i intresseföretag**

2017-12-31 Företag, Organisations- nummer, Säte	Årets resultat	Ägd andel i %	Andelens värde	Bokfört värde
Kraftkompaniet Sverige HB, 969740-4755, Stockholm	9	50 %	2	2
MT Højgaard ApS, CVR 36905026, DK-2605 Brøndby, Danmark	–	50 %	0	0
			<b>2</b>	<b>2</b>
2016-12-31 Företag, Organisations- nummer, Säte	Årets resultat	Ägd andel i %	Andelens värde	Bokfört värde
Kraftkompaniet Sverige HB, 969740-4755, Stockholm	2	50%	2	2
Forenede & Mosness Installasjon AS, 991 008 195, Oslo, Norge	–	50%	0	0
MT Højgaard ApS, CVR 36905026, DK-2605 Brøndby, Danmark	0	50%	0	0
			<b>2</b>	<b>2</b>

## NOTER

### NOT 14. PENSIONSTILLGÅNGAR OCH AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER OCH LIKNANDE FÖRPLIKTELSE

Anställda inom Bravida omfattas av pensionsplaner. Koncernen har både avgifts- och förmånsbestämda pensionsåtaganden. Huvuddelen av koncernens pensionsåtaganden är avgiftsbestämda planer.

#### Sverige

Koncernens mest omfattande förmånsbestämda pensionsplaner finns i Sverige.

#### KTP

Den största förmånsbestämda pensionsplanen är den svenska KTP-planen som utgör ungefär 95 procent av den totala förpliktelsen och tillgångarna. Under 2014 stängdes KTP-planen för nyanställda, de personer som tillhörde KTP-planen har fortsatt intjäning och ligger kvar i denna plan. För tjänstemännen som ingår i KTP-planen är pensionsplanen förmånsbestämd och redovisas i koncernen i enlighet med IAS 19.

KTP-planen är uppbyggd på motsvarande sätt som ITP-planen och pensionsförmånen baseras på en teoretisk slutlön. Pensionsplanen har en andel av KP-stiftelsen, som totalt sett är en av Sveriges största pensionsstiftelser. Stiftelsen är, liksom alla stiftelser, under Länsstyrelsens tillsyn. För mer information se <http://arbetsgivare.folksam.se/pensionsstiftelsen>. Bravida har valt portföljen mellanrisk, där tillgångarna ungefär är 30 procent aktier, 60 procent räntebärande papper och 10 procent fastigheter. Pensionsplanen har ett krav att ha 107 procent konsolidering och är återförsäkrad hos PRI. Under nästa år förväntas inte någon inbetalning ske till KP-stiftelsen.

#### ITP

Från och med den 1 juli 2014 anmäls alla nyanställda i Sverige till ITP-planen, då KTP-planen stängdes för nyanställda. Den avgiftsbestämda planen, ITP 1, omfattar anställda som är födda 1979 eller senare. Anställda födda 1978 eller tidigare omfattas av ITP 2. Ålderspensionen inom ITP 2 kan finansieras på två sätt, antingen svarar arbetsgivaren för pensionen i egen regi eller så betalas premier till Alecta.

Bravida har från augusti 2017 ändrat finansieringsmetod till att välja ITP 2 i egen regi, vilket innebär att bolaget självt svarar för ålderspensionen genom skuldföring i balansräkningen. Denna del redovisas som skuld i koncernen i enlighet med IAS 19.

Fram till augusti 2017 finansierades och tryggades de tjänstemän i Sverige vilka omfattades av ITP 2-planens förmånsbestämda pensionsåtaganden för ålders- och familjepension, genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10 Klassificering av ITP-planer som finansieras genom försäkring i Alecta, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Bravida har inte tillgång till information för att kunna redovisa sin proportionella andel av planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader vilket medfört att planen inte varit möjlig att redovisa som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen ITP 2 som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Premien för den förmånsbestämda ålders- och familjepensionen är individuellt beräknad och är bland annat beroende av lön, tidigare intjänad pension och förväntad återstående tjänstgöringstid. Årets avgifter för ITP 2-försäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 19 (24) MSEK. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska metoder och antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån ska normalt tillåtas variera mellan 125 och 155 procent. Om Alectas kollektiva konsolideringsnivå understiger 125 procent eller överstiger 155 procent ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervall. Vid låg konsolidering kan en åtgärd vara att höja det avtalade priset för nyteckning och utökning av befintliga förmåner. Vid hög konsolidering kan en åtgärd vara att införa premierreduktioner. Vid utgången av 2017 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 154 (153) procent.

#### Övriga länder

I Norge är huvuddelen av pensionsplanerna avgiftsbestämda, ett fåtal personer har en förmånsbestämd plan.

Danmark och Finland har avgiftsbestämda pensionsplaner.

### Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
Nuvärdet av helt eller delvis fonderade förpliktelser	-1 334	-1 360
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	1 324	1 357
<b>Summa helt eller delvis fonderade förpliktelser</b>	<b>-10</b>	<b>-2</b>
Nuvärdet av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-32	-14
<b>Nettoförpliktelser</b>	<b>-42</b>	<b>-18</b>
Nettobeloppet redovisas i följande poster i balansräkningen:		
Pensionstillgångar	7	2
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	-48	-20
<b>Summa</b>	<b>-42</b>	<b>-18</b>
Fördelning nettobeloppet per land:		
Sverige	-48	-19
Norge	6	1
<b>Summa</b>	<b>-42</b>	<b>-18</b>

### Förändringar av nuvärdet av förpliktelsen för förmånsbestämda planer

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 1 januari	1 374	1 272
Kostnad intjänade förmåner under perioden	50	27
Räntekostnad	38	41
Pensionsutbetalningar	-60	-60
Aktuariella vinster (-) och förluster (+)		
- Ändrade finansiella antaganden	-49	121
- Erfarenhetsbaserade justeringar	16	-19
Valutaomräkning	-3	-7
<b>Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 31 december</b>	<b>1 366</b>	<b>1 374</b>
- Varav fonderade förpliktelser	-1 334	-1 360

Den genomsnittliga löptiden för förpliktelserna är 15,6 (15,6) år.

### Förändringar av förvaltningstillgångarnas verkliga värde

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 1 januari	1 357	1 332
Ränteintäkt redovisad i resultaträkningen	37	43
Uttag	-59	-59
Försäkringspremie (-) betald ur förvaltningstillgångar	-1	0
Insättningar	1	0
Avkastning på förvaltningstillgångar exklusive ränteintäkt	-10	36
Valutaomräkning	-1	5
<b>Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 31 december</b>	<b>1 324</b>	<b>1 357</b>

### Förmånsbestämda pensionsplaner

Kostnaden för de förmånsbaserade pensionerna redovisas som en administrativ kostnad i resultaträkningen.

Antal individer som omfattas av IAS 19 beräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner, Danmark och Finland omfattas inte.

2017-12-31	Moderbolaget	Övriga Sverige	Norge	Totalt
Aktiva	8	1 189	31	1 228
Fribrevsinnehavare	–	2 251	–	2 251
Pensionärer	–	3 038	66	3 104
<b>Totalt</b>	<b>8</b>	<b>6 478</b>	<b>97</b>	<b>6 583</b>

2016-12-31	Moderbolaget	Övriga Sverige	Norge	Totalt
Aktiva	–	673	34	707
Fribrevsinnehavare	–	2 318	–	2 318
Pensionärer	–	3 048	69	3 117
<b>Totalt</b>	<b>–</b>	<b>6 039</b>	<b>103</b>	<b>6 142</b>

### Känslighetsanalys

Effekter av möjliga förändringar i koncernens förmånsbestämda pensionsplaner, enligt IAS 19 beräkning.

Koncernen	Ökning	Minskning
Förändring av diskonteringsräntan	0,5 %-enhet	0,5 %-enhet
Effekt på förpliktelsen	-82	124

### Aktuariella antaganden

Följande väsentliga aktuariella antaganden har tillämpats vid beräkning av förpliktelserna.

	Sverige		Norge	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Diskonteringsränta	2,80 %	2,80 %	2,60 %	2,50 %
Långsiktigt löneökningssantagande	2,80 %	3,00 %	2,50 %	2,50 %
Långsiktig ökning av inkomstbasbeloppet	2,80 %	3,00 %	–	–
Långsiktigt inflationsantagande	1,80 %	2,00 %	–	–
Förväntad ökning av G-belopp (prisbasbelopp)	–	–	2,25 %	2,25 %
Framtida öknings av pensioner	–	–	0,00 %	0,10 %

De aktuariella antaganden är baserade på vanligt använda förutsättningar avseende demografiska faktorer och avgång. Livslängdsantaganden bestäms utifrån aktuariell rådgivning och i enlighet med publicerad data, DUS 2007.

### NOT 15. ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

	Koncernen	
	2017-12-31	2016-12-31
ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN		
Vid årets början	11	10
Förvärv av dotterföretag	0	1
Värdeförändringar	0	0
Årets valutakursdifferenser	0	0
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

#### SPECIFIKATION AV VÄRDEPAPPER

	2017-12-31	2016-12-31
Bostadsrätt	7	7
Övrigt	5	4
	<b>12</b>	<b>11</b>

Ovanstående värdepapper värderas inte till marknadsvärde med en resultatförändring över resultaträkningen.

### NOT 16. LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR

#### LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Deposition lokalyr	13	12	–	–
Övrigt	1	1	–	–
	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

#### ÖVRIGA FORDRINGAR SOM ÄR OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Fordran pensionsmedel	1	1	–	–
Mervärdskattefordran	0	1	–	–
Övrigt	45	40	0	26
	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>26</b>

### NOT 17. KUNDFORDRINGAR

Kundfordringar redovisas efter hänsyn tagen till under året uppkomna kundförluster som uppgick till -18 (-15) MSEK i koncernen. I moderbolaget uppgick kundförlusterna till 0 (0) SEK.

Kundförlusterna består både av konstaterade och befarade kundförluster. Se även not 27 där information om kreditrisker och åldersanalys framgår.



## NOTER

### NOT 18. UPPARBETAD MEN EJ FAKTURERAD INTÄKT

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
Upparbetad intäkt på ej avslutade arbeten	8 769	6 372
Fakturerad på ej avslutade arbeten	-7 765	-5 496
	<b>1 004</b>	<b>875</b>

Upparbetad intäkt från pågående installationsprojekt redovisas med tillämpning av successiv vinstavräkning. Beräkningen av upparbetningsgraden sker på basis av nedlagda projektkostnader vid periodens utgång i förhållande till den mot projektintäkten svarande projektkostnaden för hela installationen.

I balansräkningen redovisas installationsuppdragen brutto, projekt för projekt, antingen som "Upparbetad men ej fakturerad intäkt" bland omsättningstillgångarna eller som "Fakturerad men ej upparbetad intäkt" bland kortfristiga skulder. De projekt som har högre upparbetade intäkter än vad som fakturerats redovisas som tillgång, medan de projekt som har fakturerats mer än upparbetade intäkter redovisas som skuld.

### NOT 19. FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Förutbetalda hyreskostnader	26	26	–	–
Förutbetalda försäkringspremier	21	4	18	1
Förutbetald kreditfacilitetsavgift	15	23	15	23
Upplupna intäkter	211	186	–	–
Övriga poster	38	32	0	–
	<b>311</b>	<b>271</b>	<b>33</b>	<b>25</b>

**NOT 20. EGET KAPITAL**

Moderbolaget	2017-12-31			2016-12-31		
	Stamaktier	C-aktier	Summa	Stamaktier	C-aktier	Summa
<b>UTESTÅENDE AKTIER</b>						
Ingående antal aktier	201 566 598	1 200 000	202 766 598	201 566 598	–	201 566 598
Nyemission C-aktier <sup>1)</sup>	–	550 000	550 000	–	1 200 000	1 200 000
<b>Antal aktier vid årets slut</b>	<b>201 566 598</b>	<b>1 750 000</b>	<b>203 316 598</b>	<b>201 566 598</b>	<b>1 200 000</b>	<b>202 766 598</b>
-varav innehas av Bravida Holding AB	–	-1 750 000	-1 750 000	–	-1 200 000	-1 200 000
<b>Summa utestående aktier vid årets slut</b>	<b>201 566 598</b>	<b>–</b>	<b>201 566 598</b>	<b>201 566 598</b>	<b>–</b>	<b>201 566 598</b>

<sup>1)</sup> I eget förvar avsedda för långsiktigt incitamentsprogram

Aktiekapitalet uppgår till 4 066 332 kronor. Aktiens kvotvärde är 0,02 kronor. Aktiekapitalet är fördelat på 201 566 598 stamaktier och 1 750 000 C-aktier. Stamaktien har en röst och berättigar till vinstutdelning medan C-aktien har en tiondels röst och berättigar inte till vinstutdelning.

**Specifikation av eget kapitalposten reserver:**

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
<b>OMRÄKNINGSRESERV</b>		
Ingående omräkningsdifferens	31	-61
Årets omräkningsdifferenser av utländska dotterföretag	-26	92
<b>Utgående omräkningsdifferens</b>	<b>6</b>	<b>31</b>

**Omräkningsreserv**

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Moderbolaget och koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor. Vidare består omräkningsreserven av valutakursdifferenser som uppstår vid utvidgad investering i utländska verksamheter samt återlån från utländska verksamheter.

**Utdelning**

Styrelsen har föreslagit en utdelning för 2017 per stamaktie på 1,55 (1,25) kronor. Förslaget motsvarar en utdelning om totalt 312 428 227 (251 958 248) kronor, beräknat på antalet registrerade stamaktier. Utdelningen blir föremål för fastställelse på årsstämman den 20 april 2018. Den totala utdelningen beräknas på vid utdelningstillfället utestående aktier.

**Kapitalhantering**

Bolagets målsättning är att ha en god kapitalstruktur samt en finansiell stabilitet. På så sätt skapas en stabil grund för den fortsatta affärsverksamheten vilket ger möjligheter att såväl bibehålla befintliga ägare som attrahera nya ägare. En god kapitalstruktur skall också bidra till att relationen med koncernens kreditgivare utvecklas på ett för alla parter bra sätt. Kapital definieras som eget kapital och avser eget kapital hänförligt till innehavare av andelar i moderbolaget.

Bravidas kapitalstruktur ska möjliggöra en hög grad av finansiell flexibilitet och ge utrymme för förvärv. Bolagets mål är att ha en skuldsättningsgrad om cirka 2,5 gånger nettoskuld/justerad EBITDA. Per den 31 december 2017 uppgick skuldsättningsgraden till 1,7 (2,5) gånger.

Bravidas målsättning är att betala ut lägst 50 procent av koncernens konsoliderade nettoresultat, med beaktande av andra faktorer såsom finansiell ställning, kassaflöde och tillväxtpotentialer.

Bravidas låneavtal innehåller finansiella nyckeltal (covenants) som koncernen skall uppfylla vilket är sedvanligt för denna typ av låneavtal. Bravida uppfyllde dessa nyckeltal med stor marginal vid utgången av året.

**MODERBOLAGET****Bundna fonder**

Bundna fonder får inte minskas genom vinstutdelning.

**Fritt eget kapital****Överkursfond**

Utgörs av värdet på aktier som har emitterats till överkurs, det vill säga för aktierna har betalats mer än aktiernas kvotvärde. Erhållet belopp utöver aktiernas kvotvärde har förts till överkursfonden.

**Balanserade vinstmedel**

Utgörs av föregående års fria egna kapital efter att en eventuell vinstutdelning lämnats. Utgör tillsammans med årets resultat summa fritt eget kapital, det vill säga det belopp som finns tillgängligt för utdelning till aktieägarna.

**Förslag till vinstdisposition**

Styrelsen föreslår att moderbolagets fria egna kapital om 4 901 112 712 kronor disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 1,55 kronor per stamaktie	312 428 227
Överkursfond	3 517 757 028
Balanseras i ny räkning	1 070 927 457
<b>Summa</b>	<b>4 901 112 712</b>

## NOTER

### NOT 21. RÄNTEBÄRANDE SKULDER

I det följande framgår information om företagets avtalsmässiga villkor avseende räntebärande skulder. För mer information om företagets exponering för ränterisk och risk för valutakursförändringar hänvisas till not 27.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
<b>LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>				
Banklån	1 700	2 700	1 700	2 700
	<b>1 700</b>	<b>2 700</b>	<b>1 700</b>	<b>2 700</b>
<b>KORTFRISTIGA SKULDER</b>				
Företagscertifikat	1 000	–	1 000	–
Checkräkningskredit	1	3	–	–
	<b>1 001</b>	<b>3</b>	<b>1 000</b>	<b>–</b>
Belopp varmed skuldposten förväntas betalas inom tolv månader från balansdagen	1 001	3	1 000	–
Belopp varmed skuldposten förväntas betalas efter mer än fem år från balansdagen	–	–	–	–

Bravida har ett svenskt företagscertifikatprogram. Storleken på detta program är 2 000 (–) MSEK och total upplåning under detta program uppgår till 1 000 (–) MSEK. Villkor och återbetalningstider se tabell nedan.

	2017				2016	
	Förfall	Nominell ränta	Nominellt värde	Redovisat värde	Nominellt värde	Redovisat värde
Banklån, valuta SEK	2020	1,40 %	1 700	1 700	2 700	2 700
Företagscertifikat	2018	0,18 %	1 000	1 000	–	–
Checkräkningskredit	2017	1,65 %	1	1	3	3
<b>Totala räntebärande skulder</b>			<b>2 701</b>	<b>2 701</b>	<b>2 703</b>	<b>2 703</b>

Skulderna är förenade med vissa villkor knutna till resultat och ställning, covenants. För mer information om lån se även not 27.

Kreditfaciliteter/limiter	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
<b>MSEK</b>				
Beviljade kreditfaciliteter/limit	3 703	4 003	3 700	4 000
Outnyttjad del	-1 997	-1 300	-1 995	-1 300
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>1 706</b>	<b>2 703</b>	<b>1 705</b>	<b>2 700</b>
<b>BEVILJAD KREDITLIMIT, FÖRDELAT PER LAND</b>				
Sverige	3 700	4 000	–	4 000
Norge	3	3	–	–
<b>Totalt beviljad kreditlimit, MSEK</b>	<b>3 703</b>	<b>4 003</b>	<b>–</b>	<b>4 000</b>

I utnyttjad kreditfacilitet ingår 5 (–) MSEK avsatt till garantiram. För mer information om kreditfaciliteter se även not 27.

Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Företagsinteckningar	36	32	–	–
	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

För information avseende ställda säkerheter se även not 29.

**NOT 22. AVSÄTTNINGAR**

	Koncernen	
	2017-12-31	2016-12-31
<b>AVSÄTTNINGAR SOM ÄR LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>		
Garantiåtaganden	71	73
Övrigt	7	7
	<b>79</b>	<b>80</b>
<b>AVSÄTTNINGAR SOM ÄR KORTFRISTIGA SKULDER</b>		
Garantiåtaganden	71	73
Tvister	31	27
Avsättning för tomma lokaler	1	1
Kostnader för omstruktureringsåtgärder	4	6
Förlustavsättning projekt	13	10
Övrigt	50	25
	<b>172</b>	<b>143</b>
<b>Summa avsättningar</b>	<b>250</b>	<b>223</b>

**Garantiåtaganden**

Avser beräknad kostnad för att åtgärda fel och brister avseende avslutade projekt, som uppkommer under projektens garantitid. Utflödet av resurser sker under projektens garantitid som huvudsakligen uppgår till två till fem år. Då effekten av när i tiden betalning sker inte är väsentligt, nuvärdesberäknas inte förväntade framtida utbetalningar.

**Tvister**

Avsättningen baseras på individuell riskvärdering för pågående tvister på balansdagen.

**Tomma lokaler**

Kopplat till omstrukturering och samordning av verksamheten har en avsättning gjorts för tomma lokaler. Hänsyn har tagits till möjligheten att hyra ut lokalerna i andra hand eller avsluta kontrakten i förtid.

**Omstruktureringsåtgärder**

Omstruktureringsåtgärder omfattar bland annat kostnader för personalneddragning. En avsättning redovisas när en detaljerad omstruktureringsplan har fastställts och omstruktureringen har antingen påbörjats eller annonserats offentligt. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

**Förlustavsättning kontrakt**

Installationsuppdragen redovisas enligt metoden för successiv vinstavräkning. Individuell avsättning förs för beräknade förluster, det vill säga, när projektkostnaderna beräknas överstiga den totala projektintäkten.

Förändring avsättningar 2017	Garanti- åtaganden	Tvister	Tomma lokaler	Omstrukturer- ingsåtgärder	Förlustavsättning projekt och övrigt	Summa
Redovisat värde vid periodens ingång	145	27	1	6	43	223
Avsättningar som gjorts under perioden	71	31	–	0	–4	98
Belopp som tagits i anspråk under perioden	–109	–25	0	–2	–19	–155
Avsättningar i förvärvade företag	37	–	–	–	50	87
Valutakursdifferens	–1	–1	0	0	0	–2
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>143</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>71</b>	<b>250</b>

Förändring avsättningar 2016	Garanti- åtaganden	Tvister	Tomma lokaler	Omstrukturer- ingsåtgärder	Förlustavsättning projekt och övrigt	Summa
Redovisat värde vid periodens ingång	135	15	3	3	61	216
Avsättningar som gjorts under perioden	83	13	1	6	31	134
Belopp som tagits i anspråk under perioden	–80	–2	–2	–3	–63	–150
Avsättningar i förvärvade företag	3	–	–	–	14	17
Valutakursdifferens	4	2	0	0	1	6
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>145</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>223</b>



## NOTER

### NOT 23. FAKTURERAD MEN EJ UPPARBETAD INTÄKT

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
Fakturerad på ej avslutade arbeten	11 926	11 773
Upparbetad intäkt på ej avslutade arbeten	-10 407	-10 455
	<b>1 519</b>	<b>1 318</b>

Upparbetad intäkt från pågående installationsprojekt redovisas med tillämpning av successiv vinstavräkning. Beräkningen av uppberedningsgraden sker på basis av nedlagda projektkostnader vid periodens utgång i förhållande till den mot projektintäkter svarande projektkostnaden för hela installationen.

I balansräkningen redovisas installationsuppdragen brutto, projekt för projekt, antingen som "Upparbetad men ej fakturerad intäkt" bland omsättningsstillgångarna eller som "Fakturerad men ej upparbetad intäkt" bland kortfristiga skulder. De projekt som har högre upparbetade intäkter än vad som fakturerats redovisas som tillgång medan de projekt som har fakturerats mer än upparbetade intäkter redovisas som skuld.

### NOT 24. ÖVRIGA SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Mervärdeskatteskuld	161	148	0	4
Personalens källskatt	148	130	1	1
Övrigt	220	246	1	0
	<b>529</b>	<b>524</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

### NOT 25. UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Upplupna semesterlöner och löner	1 026	906	20	16
Upplupna sociala avgifter	378	333	16	7
Upplupna räntekostnader	7	5	7	5
Övriga poster	55	67	3	4
	<b>1 466</b>	<b>1 311</b>	<b>46</b>	<b>32</b>

### NOT 26. VÄRDERING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER TILL VERKLIGT VÄRDE

Nedanstående tabell visar redovisat värde och verkligt värde för finansiella instrument. För räntebärande fordringar och skulder har verkligt värde fastställts genom diskontering av framtida betalningsflöden till aktuell marknadsränta på balansdagen. Det redovisade värdet för kundfordringar och leverantörsskulder bedöms överensstämma med det verkliga värdet. Diskonteringsräntan är marknadsbaserad ränta på liknande instrument på balansdagen.

#### Hierarki för verkligt värde

- Nivå 1 avser fullt observerbara data, ojusterade noterade priser på en aktiv

marknad för identiska tillgångar och skulder som företaget har tillgång till vid värderingstidpunkten

- Nivå 2 avser andra observerbara data än noterade priser i nivå 1, som är direkt eller indirekt observerbara
- Nivå 3 avser icke-observerbara data för tillgången eller skulden

En tillgång eller skuld inkluderas i sin helhet i någon av de tre nivåerna, baserat på den lägsta nivån på indata som är väsentlig för värderingen.

Koncernens och moderbolagets banklån tillhör nivå 2.

Koncernen 2017-12-31	Finansiella tillgångar som kan säljas	Låne- och kundfordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Långfristiga värdepappersinnehav	12	–	–	12	12
Långfristiga fordringar	–	13	–	13	13
Kundfordringar	–	3 030	–	3 030	3 030
Upplupna intäkter	–	211	–	211	211
Övriga fordringar	–	1	–	1	1
Likvida medel	–	839	–	839	839
<b>Summa tillgångar</b>	<b>12</b>	<b>4 094</b>	<b>–</b>	<b>4 106</b>	<b>4 106</b>
Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	1 700	1 700	1 700
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	1 000	1 000	1 000
Checkräkningskredit	–	–	1	1	1
Leverantörsskulder	–	–	1 866	1 866	1 866
Övriga skulder	–	–	257	257	257
Upplupna kostnader	–	–	62	62	62
<b>Summa skulder</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4 886</b>	<b>4 886</b>	<b>4 886</b>

Koncernen 2016-12-31	Finansiella tillgångar som kan säljas	Låne- och kundfordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Långfristiga värdepappersinnehav	11	–	–	11	11
Långfristiga fordringar	–	12	–	12	12
Kundfordringar	–	2 544	–	2 544	2 544
Upplupna intäkter	–	186	–	186	186
Övriga fordringar	–	1	–	1	1
Likvida medel	–	286	–	286	286
<b>Summa tillgångar</b>	<b>11</b>	<b>3 028</b>	<b>–</b>	<b>3 039</b>	<b>3 039</b>

Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	2 700	2 700	2 700
Checkräkningskredit	–	–	3	3	3
Leverantörsskulder	–	–	1 468	1 468	1 468
Övriga skulder	–	–	246	246	246
Upplupna kostnader	–	–	72	72	72
<b>Summa skulder</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4 490</b>	<b>4 490</b>	<b>4 490</b>

Moderbolaget 2017-12-31	Låne- och kundfordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	1 562	–	1 562	1 562
Likvida medel	–	644	644	644
<b>Summa skulder</b>	<b>1 562</b>	<b>644</b>	<b>2 206</b>	<b>2 206</b>

Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	1 700	1 700	1 700
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	–	1 000	1 000	1 000
Kortfristiga skulder till koncernföretag	–	1 429	1 429	1 429
Leverantörsskulder	–	20	20	20
Övriga skulder	–	1	1	1
Upplupna kostnader	–	10	10	10
<b>Summa skulder</b>	<b>–</b>	<b>4 160</b>	<b>4 160</b>	<b>4 160</b>

Moderbolaget 2016-12-31	Låne- och kundfordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	1 755	–	1 755	1 755
Likvida medel	–	184	184	184
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 755</b>	<b>184</b>	<b>1 939</b>	<b>1 939</b>

Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	2 700	2 700	2 700
Kortfristiga skulder till koncernföretag	–	1 496	1 496	1 496
Leverantörsskulder	–	4	4	4
Övriga skulder	–	5	5	5
Upplupna kostnader	–	9	9	9
<b>Summa skulder</b>	<b>–</b>	<b>4 214</b>	<b>4 214</b>	<b>4 214</b>

**NOT 27. FINANSIELLA RISKER OCH FINANSPOLICY**

**Finansiella risker och finanspolicy**

Koncernen är genom sin verksamhet exponerad för olika slag av finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i företagens resultat och kassaflöde till följd av förändringar i valutakurser, räntenivåer, refinansierings- och kreditrisker. Koncernens finansförvaltning styrs i enlighet med gällande finanspolicy, vilken fastställs av Bravidas styrelse och bildar ett ramverk av riktlinjer och regler i form av riskmandat och limiter för finansverksamheten. Stödfunktion Koncernekonomi/Finans svarar för samordningen av koncernens finansverksamhet. Den övergripande målsättningen för finansfunktionen är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att minimera negativa effekter på koncernens resultat som härrör från finansiella risker.

**Marknadsrisk**

Marknadsrisk är koncernens risk att verkligt värde på finansiella instrument eller framtida kassaflöden från finansiella instrument kommer att fluktuera på grund av förändringar i marknadspriser. Huvudsakliga marknadsrisker i koncernen är ränterisk och valutarisk.

**Ränterisk**

Ränterisk utgör risken att ränteförändringar inverkar negativt på koncernens framtida resultat och kassaflöde. I koncernen är det framförallt likvida medel och räntebärande upplåning som medför att koncernen exponeras för ränterisk. Den genomsnittliga räntebindningstiden för samtliga räntebärande tillgångar var 0 (0) år. Räntesatsen för räntebärande tillgångar uppgick vid årsskiftet till 0 procent i SEK, DKK och EUR, i NOK uppgick räntan till 0,8 procent. Av koncernens totala räntebärande finansiella tillgångar löper 0 (0) procent med fast ränta och 100 (100) procent med rörlig ränta. Den genomsnittliga räntebindningstiden för samtliga räntebärande skulder exklusive pensionsskulder, var 0 (0) år. Räntesatsen för räntebärande skulder uppgick vid årsskiftet till 0,95 (1,65). Av totala räntebärande finansiella skulder löper 0 (0) procent med fast ränta respektive 100 (100) procent med rörlig ränta.

**Valutarisk**

Valutarisk definieras som risken att koncernens resultaträkning och kassaflöde påverkas negativt av valutakursförändringar. Denna risk kan delas upp i transaktionsexponering, det vill säga, nettot av operativa och finansiella (räntor/amorteringar) flöden och omräkningsexponering avseende nettoinvesteringar i utländska koncernbolag.

Bravidas transaktionsexponering är låg eftersom både försäljning och inköp i huvudsak sker i lokal valuta. Omräkningsexponeringen uppstår när tillgångar och skulder är i olika valutor och när utländska dotterbolags resultat och nettotillgångar räknas om till svenska kronor. För koncernen uppstår omräkningsrisker för dotterbolagen i Norge, Danmark och Finland. Tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens kurs.

**Likviditetsrisker**

Likviditetsrisken är risken att koncernen kan få problem att fullgöra sina skyldigheter som är förknippade med finansiella skulder. Koncernen har rullande tremånaders likviditetsplanering som omfattar alla koncernens enheter. Planeringen uppdateras löpande. Koncernens prognoser omfattar även likviditetsplanering på medellång sikt. Likviditetsplaneringen används för att hantera likviditetsrisken och kostnaderna för finansieringen av koncernen. Målsättningen är att koncernen skall kunna klara sina finansiella åtaganden i uppgångar såväl som nedgångar utan betydande oförutsedda kostnader. Likviditetsriskerna hanteras av den centrala finansavdelningen för hela koncernen.

**Kreditfaciliteter**

Koncernen har banklån om 1 700 (2 700) MSEK och en revolverande facilitet på 2 000 (1 300) MSEK. Av den revolverande faciliteten har 300 MSEK allokaterats till en checkkredit och kopplats till koncernens cash pool och 5 MSEK avsatts till en garantiram. Avtalen för lånen och den revolverande faciliteten innehåller finansiella nyckeltal (covenants) som koncernen skall uppfylla. Bravida uppfyllde dessa nyckeltal med god marginal vid utgången av året. Koncernens likvida medel vid utgången av året var 839 (286) MSEK. Nominell likviditetsreserv uppgick till 4 542 (4 289) MSEK, varav utnyttjad del var 1 706 (2 703) MSEK. Tillgänglig likviditetsreserv var 2 836 (1 586) MSEK. Återstående löptid på checkkrediten var 34 (46) månader samt på den revolverande krediten 34 (46) månader.

**Förfallostruktur finansiella skulder**

**2017**

Koncernen	2018	2019	2020	2021
Lån	21	21	1 718	–
Checkräkningskredit	1	–	–	–
Leverantörsskulder	1 866	–	–	–
Övriga skulder	1 000	–	–	–
Upplupna kostnader	7	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>2 896</b>	<b>21</b>	<b>1 718</b>	<b>–</b>

Moderbolaget	2018	2019	2020	2021
Lån	21	21	1 718	–
Leverantörsskulder	20	–	–	–
Övriga skulder	1 000	–	–	–
Upplupna kostnader	7	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>1 049</b>	<b>21</b>	<b>1 718</b>	<b>–</b>

**2016**

Koncernen	2017	2018	2019	2020
Lån	42	41	41	2 733
Checkräkningskredit	3	–	–	–
Leverantörsskulder	1 468	–	–	–
Övriga skulder	–	–	–	–
Upplupna kostnader	5	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>1 518</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>2 733</b>

Moderbolaget	2017	2018	2019	2020
Lån	42	41	41	2 733
Leverantörsskulder	4	–	–	–
Övriga skulder	–	–	–	–
Upplupna kostnader	5	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>51</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>2 733</b>

**Kreditfaciliteter**

Koncernen 2017-12-31	Nominellt	Utnyttjat	Tillgängligt
Banklån	1 700	1 700	–
Revolverande faciliteter	1 700	5	1 695
Checkräkningskredit	303	1	302
Likvida medel	839	–	839
<b>Likviditetsreserv</b>	<b>4 542</b>	<b>1 706</b>	<b>2 836</b>

Den revolverande faciliteten var totalt 2 000 MSEK, varav 300 MSEK tillsvidare är avsatt till checkräkningskredit.

Koncernen 2016-12-31	Nominellt	Utnyttjat	Tillgängligt
Banklån	2 700	2 700	–
Revolverande faciliteter	1 000	–	1 000
Checkräkningskredit	303	3	300
Likvida medel	286	–	286
<b>Likviditetsreserv</b>	<b>4 289</b>	<b>2 703</b>	<b>1 586</b>

Den revolverande faciliteten var totalt 1 300 MSEK, varav 300 MSEK tillsvidare är avsatt till checkräkningskredit.

Räntebindning utnyttjade krediter	2017-12-31	2016-12-31
Belopp	2 701	2 703
Genomsnittlig effektiv ränta, procent	0,95 %	1,65 %
Andel procent	100	100
Räntebindning	Rörlig	Rörlig

**Exponering av nettotillgångar i utländsk valuta**

Den omräkningsexponering som uppkommer genom investeringar i utländska nettotillgångar kurssäkras inte.

**Utländska nettotillgångar**

Lokal valuta	Koncernen	
	2017-12-31	2016-12-31
NOK	908	660
DKK	197	220
EUR	7	6

En 10 procentig förstärkning av den norska kronan per 31 december 2017 skulle innebära en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 91 MSEK. En motsvarande förstärkning av den danska kronan skulle ge en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 26 MSEK. En motsvarande förstärkning av euron skulle ge en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 7 MSEK.

Årets valutakursdifferens i totalresultatet uppgick till -26 (92) MSEK.

**Kommersiell exponering**

Internationella inköp och försäljning av varor och tjänster i utländsk valuta är begränsad till sin omfattning men kan förväntas att öka i takt med koncernens expansion samt den tilltagande konkurrens som sker avseende inköp av varor och tjänster.

**Kreditrisk**

Med kreditrisk avses risken att förlora pengar på grund av att motparten inte kan fullfölja sina åtaganden.

**Kreditrisk i finansiell verksamhet**

Kreditrisken i finansverksamheten är mycket liten då Bravida enbart handlar med motparter med högsta kreditvärdighet. Det är främst motpartsrisk i samband med fordringar på banker och andra motparter. Finanspolicyn innehåller ett särskilt motpartsreglemente i vilket maximal kreditexponering för olika motparter anges. Beräknad bruttoexponering för motpartsrisk avseende likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick till 839 (286) MSEK.

**Kreditrisk i kundfordringar**

Risken att företagens kunder inte uppfyller sina åtaganden, det vill säga att betalning inte erhålls från kunderna, utgör en kundkreditrisk. Kreditförlusterna är normalt små tack vare ett mycket stort antal projekt och kunder där fakturering sker löpande under produktionstiden. Koncernens kunder kreditkontrolleras innan igångsättning av ett projekt, varvid information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Koncernen har upprättat en kreditpolicy för hur kundkrediterna ska hanteras. Där finns bland annat angivet var beslut tas om kreditlimer av olika storlek och om hur osäkra fordringar skall hanteras. Bankgaranti eller annan säkerhet krävs för kunder med låg kreditvärdighet eller otillräcklig kredithistorik. Maximal kreditexponering framgår av det redovisade värdet i koncernens balansräkning. Totala kreditförluster uppgick till -18 (-15) MSEK. Det föreligger ingen signifikant koncentration av kreditrisker på balansdagen.

Utifrån historisk data gör koncernen bedömningen att ingen nedskrivning av kundfordringar som ännu inte är förfallna är nödvändig per balansdagen.

**Åldersanalys, förfallna ej nedskrivna kundfordringar**

Redovisat värde ej nedskrivna fordringar	Koncernen	
	2017-12-31	2016-12-31
Ej förfallna kundfordringar	2 503	2 221
Förfallna kundfordringar 1 – 15 dgr	257	193
Förfallna kundfordringar 16 – 30 dgr	38	24
Förfallna kundfordringar 31 – 60 dgr	43	46
Fordringar förfallna > 60 dgr	274	129
<b>Summa</b>	<b>3 114</b>	<b>2 613</b>

Nedskrivna kundfordringar	Koncernen	
	2017-12-31	2016-12-31
Ingående balans	-69	-63
Årets förändring	-15	-6
<b>Utgående balans</b>	<b>-84</b>	<b>-69</b>

För övriga finansiella fordringar finns inga förfallna fordringar.

Känslighetsanalys	Koncernen	
	Förändring +/-	Resultateffekt före skatt +/-
Nettoomsättning	1 %	173
Rörelsemarginal	1 %-enhet	11
Lönekostnader	1 %	62
Material- och underentreprenörer	1 %	73
Andel produktiv montörstid	1 %-enhet	87
Låneränta	1 %-enhet	27
Valutakurs DKK	10 %	13
Valutakurs NOK	10 %	26
Valutakurs EUR	10 %	1



## NOTER

### NOT 28. LEASINGAVGIFTER AVSEENDE OPERATIONELL LEASING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
<b>TILLGÅNGAR SOM INNEHAS VIA OPERATIONELLA LEASINGAVTAL</b>				
Minimileaseavgifter	319	264	0	0
<b>Totala leasingkostnader</b>	<b>319</b>	<b>264</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>LEASINGAVGIFTERNA FÖRDELAR SIG PÅ FÖLJANDE AVTAL</b>				
Leasingavgifter lokalhyror	148	100	–	–
Leasingavgifter bilar	168	161	0	0
Leasingavgifter IT	1	0	–	–
Leasingavgifter övrigt	2	2	–	–
<b>Totala leasingkostnader</b>	<b>319</b>	<b>264</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FRAMTIDA ÅTAGANDEN LEASINGAVTAL</b>				
Nominellt värde av framtida minimileaseavgifter avseende icke uppsägningsbara kontrakt förfaller till betalning:				
- Inom ett år	163	144	0	0
- Mellan ett och fem år	247	240	0	0
- Senare än fem år	2	0	–	–
	<b>412</b>	<b>384</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>FRAMTIDA ÅTAGANDEN LOKALHYROR</b>				
Nominellt värde av framtida förpliktelser avseende lokalhyror förfaller till betalning:				
- Inom ett år	138	148	–	–
- Mellan ett och fem år	221	202	–	–
- Senare än fem år	40	3	–	–
	<b>398</b>	<b>353</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Som operationell leasing klassificeras lokalhyror, bilar, kontorsutrustning och IT-utrustning. I Sverige, Norge, Danmark och Finland finns ramavtal för operationell leasing av bilar med tillhörande administrativa tjänster. Leasingavtalens löptid varierar normalt mellan tre och fem år. Förvärv av objekt eller förlängning av leasingavtal kräver separat överenskommelse.

### NOT 29. STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
<b>STÄLLDA SÄKERHETER</b>				
<b>För egna skulder och avsättningar</b>				
Företagsinteckningar	36	32	–	–
Fonder, kapitalförsäkringar	30	30	–	–
	<b>66</b>	<b>62</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>EVENTUALFÖRPLIKTELSE</b>				
<b>För egna skulder och avsättningar</b>				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	22	22	–	–
Borgensförbindelser, för koncernföretag	–	–	1 131	1 086
	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>1 131</b>	<b>1 086</b>

Bravida Holding AB har gått in i borgen för Bravida Sverige AB:s pensionsskuld som i sin tur garanteras av PRI. Bravida Sverige AB har samtidigt en pensionsfond med tillgångar som med marginal motsvarar skulden.

**NOT 30. NÄRSTÅENDE****Relationer**

Moderbolagets direktägda dotterbolag redovisas i not 31, Andelar i koncernföretag. Andelar i intresseföretag redovisas i not 13, Andelar i intresseföretag. Information om styrelseledamöter och koncernledning samt ersättning till dessa redovisas i not 5, Anställda och personalkostnader, samt i bolagsstyrningsrapporten.

**Transaktioner**

Transaktioner med närstående är prissatta på marknadsmässiga villkor. Moderbolaget Bravida Holding AB är huvudkontohavare av koncernens cash pool.

I tabellen nedan redovisas moderbolagets transaktioner med koncernföretag:

	Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31
<b>Intäkter</b>		
Försäljning	151	82
Utdelning	182	226
Koncernbidrag	661	670
Ränteintäkter	20	37
<b>Kostnader</b>		
Rörelsekostnader	-43	-
Koncernbidrag	-17	-27
Räntekostnader	-2	-3
<b>Fordringar</b>	<b>1 562</b>	<b>1 755</b>
<b>Skulder</b>	<b>1 429</b>	<b>1 496</b>

## NOTER

### NOT 31. ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets andelar i koncernföretag	2017-12-31	2016-12-31
ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN		
Vid årets början	7 341	7 341
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>7 341</b>	<b>7 341</b>

Bravida Holding AB äger aktier direkt i Bravida AB. Övriga koncernföretag nedan är indirekt ägda.

#### Specifikation av innehav av andelar i koncernföretag

2017-12-31

Koncernföretag / Organisationsnummer / Säte	Antal andelar	Andel i % <sup>1)</sup>	Bokfört värde	
Bravida AB, 556713-6519, Stockholm	1 012 429 900	100.0	7 341 332	
Bravida Sverige AB, 556197-4188, Stockholm	20 000	100.0	2 543 983	
Bravida Prenad AB, 556454-1315, Malmö	50 000	100.0	103 044	
Bravida Säkerhet AB, 556193-1832, Stockholm	5 100	100.0	24 961	
Bravida Service Mellersta AB, 556181-4020, Norrköping	1 000	100.0	160	
Byggnadsaktiebolaget Konstruktör, 556012-3670, Stockholm	1 485 417 130	100.0	502	
C2M Sprinkler AB, 556684-9021, Mark	2 100	100.0	55 275	
Erfator Projektledning AB, 556401-7795, Kista	1 000	100.0	14 022	
E/S Intressenter AB, 556564-6741, Skellefteå	1 000	100.0	15 238	
E/S Elconsult AB, 556311-0633, Skellefteå	1 000	100.0	432	
E/S Installation AB, 556306-0838, Skellefteå	1 000	100.0	415	
E/S Styromatic AB, 556111-9248, Skellefteå	1 000	100.0	1 028	
Friginor Kylmontage och Service AB, 556309-1940, Haparanda	4 000	100.0	25 056	
Juhl Air Control AB, 556308-0356, Kävlinge	2 000	100.0	229	
Dala Elmän i Falun AB, 556715-0403, Falun	1 000	100.0	2 965	
Electi EI AB, 556817-5045, Malmö	1 000	100.0	782	
Electi EI Service AB, 556913-9685, Malmö	500	100.0	145	
Elinstallatörer i Dalarna AB, 556283-7095, Hedemora	1 000	100.0	3 808	
Jihå Automation AB, 556651-4054, Landskrona	140 000	100.0	1 171	
Jihå EI & Automation AB, 556607-4190, Landskrona	60 000	100.0	2 871	
MO-Service EI & Hushåll AB, 556796-6246, Klippan	1 000	100.0	2 096	
RTS Lås & Larm AB, 556452-9385, Linköping	2 000	100.0	2 547	
Rörspecialisten i Stockholm AB, 556353-5227, Stockholm	1 000	100.0	10 573	
R. Nilssons Elektriska Aktiebolag, 556074-1745, Kristianstad	10 000	100.0	20 500	
OCM Vent AB, 556861-6303, Göteborg	715	100.0	7 613	
Pounus Rör AB, 556901-5372, Kiruna	500	100.0	12 237	
Vavtrudner AB, 556929-0710, Stockholm	8 320 240	100.0	162 134	
Aktiebolaget CJ Björnberg, 556232-6008, Stockholm	1 000	100.0	59 065	
Vega Energi AB, 556484-7506, Stockholm	2 040	100.0	3 160	
VVS Teknik Rör i Väst AB, 556442-4694, Mölndal	2 500	100.0	10 348	
ABEKA EI & Kraftanläggningar AB, 556515-7012, Nyköping	6 000	75.0	61 677	
Bravida Danmark A/S, 14769005, Brøndby Danmark	TDKK	4	100.0	260 859
Bravida Norge Holding AS, 998 121 221, Oslo Norge	TNOK	30	100.0	909 021
Bravida Norge AS, 987 582 561, Oslo Norge	TNOK	10 796 137	100.0	788 678
Bravida Norge 4 AS, 917 097 321, Ringsaker Norge	TNOK	76 666	100.0	25 665
Oras AS, 915 068 553, Oslo Norge	TNOK	12 000	100.0	166 866
VVS Engineering AS, 991 952 799, Oslo, Norge	TNOK	600	100.0	12 220
Bravida Finland Oy, 2528874-1, Helsingfors Finland	TEUR	2 500	100.0	155 041
Kuopion Talotekniikka Oy, 0988651-4, Kuopio Finland	TEUR	26	100.0	0

<sup>1)</sup> Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier

**NOT 32. RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN**

	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2016-01-01 –2016-12-31
<b>JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET M.M.</b>					
Av- och nedskrivningar av tillgångar	7, 11, 12	34	26	–	–
Realisationsresultat avyttring av rörelse/dotterföretag		-1	0	–	–
Avsättningar till pensioner		8	-1	0	–
Förändring i avsättningar		-14	16	–	–
Kostnader för aktieägarprogram		23	10	23	10
Övrigt		0	-2	–	–
<b>Summa</b>		<b>51</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>10</b>
<b>ERHÅLLNA OCH BETALDA RÄNTOR</b>					
Erhållen ränta		2	1	22	38
Erlagd ränta		-46	-61	-48	-62
<b>EJ UTNYTTJADE KREDITER</b>					
Ej utnyttjade kreditfaciliteter uppgår till	21	-1 997	-1 300	-1 995	-1 300

**Avstämning skulder hänförliga till finansieringsverksamheten samt avstämning nettoskuld**

Nedan analyseras skulder hänförliga till finansverksamheten samt avstämning av nettoskuld, för de presenterade perioderna.

Koncernen	Skulder hänförliga till finansieringsverksamheten					
	Långfristiga skulder	Kortfristiga skulder	Checkräknings- kredit	Summa	Likvida medel	Nettoskuld
<b>Saldo per 2016-01-01</b>	<b>-2 700</b>	<b>-302</b>	<b>-3</b>	<b>-3 005</b>	<b>573</b>	<b>-2 433</b>
Kassaflöde	–	302	0	302	-356	-53
Valutakursdifferenser	–	–	–	–	69	69
<b>Saldo per 2016-12-31</b>	<b>-2 700</b>	<b>–</b>	<b>-3</b>	<b>-2 703</b>	<b>286</b>	<b>-2 417</b>
Kassaflöde	–	–	2	2	553	555
Refinansiering	1 000	-1 000	–	–	–	–
Valutakursdifferenser	–	–	–	–	0	0
<b>Saldo per 2017-12-31</b>	<b>-1 700</b>	<b>-1 000</b>	<b>-1</b>	<b>-2 701</b>	<b>839</b>	<b>-1 862</b>

**Avstämning nettoskuld**

Koncernen	2017-12-31	2016-12-31
Långfristiga låneskulder	-1 700	-2 700
Kortfristiga låneskulder	-1 000	–
Checkräkningskredit	-1	-3
<b>Summa</b>	<b>-2 701</b>	<b>-2 703</b>
Likvida medel	839	286
<b>Nettoskuld</b>	<b>-1 862</b>	<b>-2 417</b>

**NOT 33. HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN**

Electric Viborg A/S i Danmark förvärvades den 2 januari 2018. Bolaget har 30 anställda och en omsättning på motsvarande 26 MSEK inom elservice och säkerhet.

Förvärvet av EI & Tele Installation AB i Enköping, slutfördes den 3 januari 2018. Bolaget har 10 anställda och en omsättning på 16 MSEK inom el.

Adison Oy i Finland förvärvades den 4 januari 2018. Bolaget med verksamhet i Helsingforsregionen har 70 anställda och en omsättning motsvarande 190 MSEK inom el, vs, ventilation och byggnadskonstruktion.

Bravidas valberedning föreslog den 23 januari 2018 att årsstämman den 20 april 2018 utser Fredrik Arp till ny styrelseordförande.



## STYRELSENS UNDERSKRIFT

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm, den 26 mars 2018

**Monica Caneman**

Ordförande

**Jan Johansson**

Styrelseledamot

**Mikael Norman**

Styrelseledamot

**Staffan Pålsson**

Styrelseledamot

**Cecilia Daun Wennborg**

Styrelseledamot

**Mattias Johansson**

Verkställande direktör

**Jan Ericson**

Arbetstagarrepresentant

**Geir Gjestad**

Arbetstagarrepresentant

**Anders Mårtensson**

Arbetstagarrepresentant

**Örnulf Thorsen**

Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har lämnats den 28 mars 2018.

KPMG AB

**Anders Malmeby**

Auktoriserad revisor

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 26 mars 2018. Koncernens rapport över totalresultat och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 20 april 2018.

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i Bravida Holding AB (publ), org. nr 556891-5390

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

### UTTALANDEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Bravida Holding AB (publ) för år 2017 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 96-101 och hållbarhetsrapporten på sidorna 26-41. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 47-92 i detta dokument.

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 2017 och av dess finansiella resultat och kassaflöde 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 2017 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 96-101 och hållbarhetsrapporten på sidorna 26-41. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

### GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### SÄRSKILT BETYDELSEFULLA OMRÅDEN

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

#### Intäkter och vinstavräkning från installationsuppdrag

Se not 18 och 23 samt redovisningsprinciper på sidan 62 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

#### Beskrivning av området

Intäkter och resultat från installationsuppdrag redovisas i enlighet med principerna för successiv vinstavräkning. Detta innebär att resultatet redovisas i takt med projektens färdigställandegrad. Färdigställandegraden

beror av faktiska kostnader i relation till totala prognosticerade projektkostnader. De senare kan förändras över projektens livscyklar och kan i sin tur få väsentlig inverkan på redovisade intäkter och vinstavräkningar. Oförutsedda kostnader måste också beaktas i bedömningen för att beakta projektrisken och eventuella krav. Dessa poster bedöms regelbundet av koncernen och justeras vid behov. Intäkter från ändrings- och tilläggsarbeten i koncernen redovisas i förhållande till vad som bedöms komma att erhållas. Baserat på ovanstående, föreligger ett stort inslag av bedömningar från koncernen vilket i sin tur påverkar intäktsredovisningen och den successiva vinstavräkningen.

#### Hur området har beaktats i revisionen

Vi har utvärderat processerna som berör koncernens bedömningar och ställningstaganden för installationsuppdrag, inklusive deras identifiering och redovisning av förlustkontrakt och/eller högriskprojekt.

Vi har vidare som ett led i vår granskning bland annat:

- utvärderat faktiskt utfall jämfört med budget och historiska utfall som ett led i att bedöma koncernens prognosförmåga
- utmanat företagsledningens prognoser med hänsyn till redovisade oförutsedda kostnader och identifiering av anspråk från kunder
- bedömt huruvida risker och möjligheter i projekten återspeglas på ett balanserat sätt i redovisningen.

#### Värdering av Goodwill (koncern) och aktier i dotterbolag (moderbolag)

Se not 11 (koncern) och not 31 (moderbolag) samt redovisningsprinciper på sidan 62 (koncern) och sidan 67 (moderbolag) i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

#### Beskrivning av området

Koncernens balansräkning innehåller goodwill, 7,8 mdr, vilken primärt hänför sig till historiska förvärv. Risken avser primärt det eventuella nedskrivningsbehov av goodwill hänförligt till respektive kassagenererande enhet som kan föreligga. Den inneboende osäkerheten i framtidsprognoser och diskonterade kassaflöden, vilka är grunden för nedskrivningsprövningarna, innebär att detta är ett av de områden som innehåller väsentliga bedömningsfrågor.

Koncernen utför årligen en nedskrivningsprövning av goodwill baserat på diskonterade kassaflöden från de kassaflödesgenererande enheterna (återvinningsvärden beräknas). Beräkningarna bygger bland annat på bedömningar avseende diskonteringsräntor, tillväxtfaktorer och prognostiserade kassaflöden.

Motsvarande nedskrivningsprövning görs av moderbolaget avseende värdet på aktier i dotterbolag. Beräkningsförutsättningarna är likartade med beskrivningarna ovan avseende goodwill.

#### Hur området har beaktats i revisionen

Våra granskningsåtgärder har inkluderat en utvärdering av nyckelantaganden som gjorts relaterade till återvinningsvärdet för respektive kassaflödesgenererande enhet. Vi har bland annat:

- bedömt allokeringen av kassaflöden och goodwill till de olika kassagenererande enheterna utifrån rimlighet och hur konsekvent denna allokeringen tillämpats;

## REVISIONSBERÄTTELSE

- utvärderat de underliggande antagandena avseende kassaflöden och tillväxt utifrån historiska utfall och makroekonomiska aspekter;
- utmanat antagandena avseende använda diskonteringsräntor och jämfört dessa mot externa källor;
- Vi har också bedömt huruvida koncernens tilläggsupplysningar på ett adekvat sätt beskriver antagandena i nedskrivningsprövningarna.
- gjort en bedömning av koncernens känslighetsanalys, bland annat inkluderande en rimlig reduktion av tillväxttakt och kassaflöden för identifiering av granskningsområden för ytterligare fokus.

### ANNAN INFORMATION ÄN ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-46 samt 96-107. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att låsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

### STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

### REVISORNS ANSVAR

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen.

Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegent-

ligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

### UTTALANDEN

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Bravida Holding AB (publ) för år 2017 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

### GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### REVISORNS ANSVAR

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsd i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionsd i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bola-

gets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

### REVISORNS GRANSKNING AV BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 96-101 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsd i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2-6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

### REVISORNS YTTRANDE AVSEENDE DEN LAGSTADGADE HÅLLBARHETSRAPPORTEN

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten på sidorna 26-41 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FAR:s rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten 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 revisionsd i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

En hållbarhetsrapport har upprättats.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till Bravida Holding AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 10 maj 2017. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2012.

Stockholm den 28 mars 2018

KPMG AB

**Anders Malmeby**  
Auktoriserad revisor



# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

För Bravida, som har en decentraliserad organisation, är god bolagsstyrning en förutsättning och i hög grad en viktig del av kärnverksamheten. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, verkställande direktören och företagsledningen i enlighet med gällande lagar, regler och rekommendationer samt Bravidas bolagsordning, styrelsens arbetsordning, instruktion för verkställande direktören och andra interna instruktioner.

Bravida Holding AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars stamaktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Bolagsstyrningsrapporten utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna.

## Bolagsstyrning

Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs på årsstämman. Styrelsen utser verkställande direktör (vd). Styrelsen och vd:s förvaltning samt företagets finansiella rapportering granskas av den externa revisor som utses av årsstämman. För att effektivisera och fördjupa arbetet i vissa frågor har styrelsen inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott.

Bravida tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) och har under 2017 inte gjort några avvikelser från denna. Bravida Holding AB följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter och god sed på aktiemarknaden. Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därtill finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för vd. Interna policys och instruktioner som tydliggör ansvar och befogenheter inom speciella områden, till exempel informationssäkerhet, regel efterlevnad och riskhantering utgör väsentliga styrdokument för hela företaget.

## Ägarstruktur

Vid utgången av 2017 hade Bravida 11 890 stamaktieägare enligt det av Euroclear Sweden förda aktieägarregistret. De största ägarna den 29 december 2017 var Swedbank Robur fonder med 9,3 procent av rösterna, Lannebo fonder med 8,1 procent av rösterna, Capital Group med 7,7 procent av rösterna samt Fjärde AP-fonden med 6,5 procent av rösterna.

## BOLAGSORGANEN

### Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta i bolagets angelägenheter utövas vid bolagsstämma. Det är det högsta beslutande organet och där samtliga aktieägare har rätt att närvara. Med "årsstämma" menas den bolagsstämma som ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång och där koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen läggs fram och beslut fattas om fastställande av resultat- och balansräkning för bolaget och koncernen, vinstdisposition samt ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.

Bravidas årsstämma 2018 äger rum den 20 april på Bravidas huvudkontor, Mikrofonvägen 28 i Stockholm. Aktieägare som vill lämna ett förslag till valberedningen eller ha ett ärende behandlat på årsstämman har möjlighet att lämna förslaget till valberedningen och ärende till bolaget fram till den 31 januari. Kontaktinformation återfinns på [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

Varje stamaktie (A-aktie) berättigar till en röst på bolagsstämman och varje aktie av serie C berättigar ägaren till en tiodels röst. Aktieägare har rätt att rösta för samtliga aktier som aktieägaren innehar i Bolaget.

Kallelse till bolagsstämman ska ske tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman. Aktieägare som vill delta vid bolagsstämman ska enligt

Bravidas bolagsordning föränmäla sig till bolagsstämman inom den tid som angivits i kallelsen. Denna dag ska vara en vardag och får inte infalla tidigare än fem vardagar före stämman angiven tid.

På [www.bravida.se](http://www.bravida.se) finns samtliga dokument inför årsstämman.

## Valberedning

Nominering av styrelseledamöter inför valet på årsstämman sker genom valberedningen. Därutöver föreslår valberedningen arvode till styrelseledamöter samt förslag till val och arvodering av revisor. Enligt nuvarande instruktion för valberedningen ska Bravida ha en valberedning som består av Bravidas styrelseordförande samt en representant för vardera av de tre till röstetalet största aktieägarna eller ägargrupperna som önskar utse en representant. Valberedningens sammansättning ska för kommande år baseras på tillhandahållen förteckning av Euroclear Sweden över registrerade aktieägare och ägargrupper och övrig tillförlitlig ägarinformation per den sista bankdagen i september. För vidare information om instruktion för valberedningen hänvisas till [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

Valberedningen inför årsstämman 2018 har följande sammansättning: Peter Lagerlöf, Lannebo fonder, Marianne Flink, Swedbank Robur fonder och Arne Lööv Fjärde AP-fonden samt Monica Caneman, styrelseordförande i Bravida Holding AB. Capital Group med 7,7 procent av rösterna har avböjt medverkan i valberedningen och istället har Fjärde AP-fonden erbjudits den platsen. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2018 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2018.

## Styrelse

Styrelsen i Bravida ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio ledamöter samt högst fem suppleanter som utses av årsstämman. De aktieägarvalda styrelseledamöterna väljs för en period av ett år. Under 2017 var sex styrelseledamöter valda av årsstämman. De anställda är representerade i styrelsen genom arbetstagarutsedda representanter. Antalet arbetstagarutsedda ledamöter har under hela året varit fyra med två suppleanter.

Alla styrelseuppdrag i Bravida grundas på förtjänst varvid det främsta syftet är att vidmakthålla och förbättra styrelsens effektivitet totalt sett. För att uppfylla detta eftersträvas en bred uppsättning egenskaper och kompetenser och det är uttalat att mångfald, avseende bland annat ålder, kön, geografisk härkomst, utbildning och yrkesmässig bakgrund, är viktiga omständigheter att beakta.

Vid årsstämman den 10 maj 2017 omvaldes styrelseledamöterna Monica Caneman, Jan Johansson, Ivano Sessa, Cecilia Daun Wennborg, Mikael Norman och Staffan Pålsson. Monica Caneman valdes av årsstämman till styrelseordföranden för tiden till nästa årsstämma. Som en konsekvens av att Bravissima Holding AB, Bain Capitals investeringsfonder, sålt sitt totala återstående innehav i Bravida Holding AB lämnade Bain Capitals representant Ivano Sessa styrelsen i Bravida Holding AB den 12 juni 2017. För närmare

presentation av styrelsen hänvisas till sida 102 och till [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

Styrelsesammansättningen i Bravida uppfyller kraven avseende oberoende ledamöter.

### Styrelsens arbete 2017

Under året har det hållits tolv styrelsemöten, varav tre extra styrelsemöten och ett konstituerande styrelsemöte. Ledamöternas närvaro presenteras i tabell på sidan 99. Sekreterare vid styrelsemötena har varit bolagets chefsjurist Magnus Liljefors. Inför styrelsemötena har ledamöterna erhållit skriftligt material beträffande de frågor som ska behandlas vid mötet.

Styrelsens arbete omfattar främst strategiska frågor, bokslut, fastställande och uppföljning av verksamhetsmål, affärsplaner, förvärv och andra beslut som enligt arbetsordningen ska behandlas av styrelsen. Styrelsen har fått såväl interna som externa presentationer av de marknader som Bravida verkar på och av Bravidas verksamhet lokalt. Styrelsen har därvid diskuterat utvecklingen och möjligheter för Bravida. Styrelsen har arbetat aktivt tillsammans med ledningen i olika strategiska frågor.

En viktig del av styrelsearbetet är genomgång av de finansiella rapporter som presenteras vid varje ordinarie styrelsemöte och som även omfattar det löpande arbetet med fördjupade analyser. Styrelsen får också månadsvis rapportering beträffande koncernens finansiella ställning.

Styrelsen har under året följt upp de planer för verksamheten som ledningen lämnat och utvecklingspotentialen inom de olika affärsområden där Bravida är verksam.

Under året har styrelsen även fattat beslut om den nya affärsplanen för period 2018-2020.

### Styrelseutskott

Styrelsen har inrättat två styrelseutskott som ett led i att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. Utskottens ledamöter ska utses vid det konstituerande styrelsemötet som följer direkt på årsstämman. De utses för ett år i taget och arbetet samt utskottens bestämmanderätt regleras av de årligen fastställda utskottsinstruktionerna.

Utskotten har en beredande och handläggande roll. De frågor som behandlats vid utskottens möten protokollförs och rapport lämnas vid efterföljande styrelsesammanträde.

Revisionsutskottet består av Mikael Norman (ordförande), Jan Johansson och Monica Caneman. Därutöver närvarar bolagets CFO och chefsjurist. Revisionsutskottets uppgifter är i huvudsak att

- övervaka bolagets finansiella rapportering;
- med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll och riskhantering;
- hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen;
- granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster;
- biträda vid upprättandet av förslag till årsstämmans beslut om revisionsval;
- assistera i övervakningen av efterföljandet av de legala och regulatoriska krav som har materiell påverkan på de finansiella rapporterna;
- bistå i övervakningen av närstående transaktioner och
- biträda i övervakningen och värderingen av utvalda projekt.

Ersättningsutskottet består av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Monica Caneman och Staffan Pålsson. Därutöver närvarar bolagets chefsjurist. Bolagets vd och CFO närvarar vid behov. Ersättningsutskottets uppgifter är i huvudsak att

- bereda Styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare,
- bevaka och utvärdera pågående och under året avslutade program för

- rörliga ersättningar för bolagsledningen, samt
- bevaka och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i koncernen.

### Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

Styrelseordföranden ska, i enlighet med styrelsens arbetsordning, initiera en utvärdering av styrelsens arbete en gång per år.

Under 2017 gjordes en utvärdering av styrelsens arbete i samarbete med Styrelseakademien. En frågeenkät skickades ut till samtliga ledamöter. Svaren sammanställdes och analyserades. Dessutom har styrelseordföranden genomfört enskilda utvärderingssamtal med samtliga ledamöter.

Utvärderingens syfte var att få en uppfattning om vad styrelseledamöterna anser om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan göras för att effektivisera styrelsearbetet. Avsikten är också att få en uppfattning om vilken typ av frågor styrelsen anser bör ges mer utrymme och på vilka områden det eventuellt krävs ytterligare kompetens i styrelsen. Resultatet av utvärderingen har redovisats för styrelsen.

Styrelsen utvärderar fortlöpande även verkställande direktörens arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering.

### Verkställande direktör, företagsledning och organisation

Verkställande direktör och koncernchef är Mattias Johansson. Verkställande direktörens ansvar innefattar bland annat för personal-, finans- och ekonomifrågor samt löpande kontakter med företagets intressenter, såsom myndigheter och den finansiella marknaden. Verkställande direktören säkerställer att styrelsen får den information som krävs för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

Bravidas verksamhet är operativt indelad i fyra segment, utifrån geografiska marknader; Sverige, Norge, Danmark och Finland. Segmenten är uppdelade i divisioner, fyra för Sverige och en för varje land i övrigt. Varje division har en chef, en divisionschef, som är direkt underställd vd. Divisionschefen har ansvar för divisionens verksamhet och resultat och ansvarar för att verksamheten inom divisionen genomförs i enlighet med fattade beslut. Divisionscheferna har stöd genom egna staber men även genom de koncerngemensamma stabsfunktionerna. Koncernledningen i Bravida består av vd, cheferna för varje division samt cheferna för de koncerngemensamma staberna. För mer information om verkställande direktören och ledningsgruppen, hänvisas till sida 103.

Ledningsgruppen har möten cirka en gång per månad, varav minst ett möte per år endast ägnas framåtriktade strategier. I år har flera extra insatta möten avhållits för att arbeta fram den nya affärsplanen för period 2018-2020. Vid ledningsmötena diskuteras och behandlas pågående koncerngemensamma initiativ, förändringar i marknaden, aktuella frågor i divisionerna och staberna, förvärv samt uppföljning av verksamheternas målpåfyllelse.

Ledningsgruppen arbetar aktivt med att engagera medarbetarna i att utveckla företagskulturen och att leva efter dess värderingar. Under 2017 har mycket arbete lagts på en ny affärsplan för period 2018-2020 och på fortsatt arbete med de olika initiativen inom Prissättning och Produktion. Det har även arbetats vidare med initiativ inom Inköp och Service, men även att utveckla Bravida som en modern arbetsgivare och i hållbarhetsfrågor.

### HUR BRAVIDA STYRS

Bravidas verksamhet är operativt indelad i fyra segment, utifrån geografiska marknader; Sverige, Norge, Danmark och Finland. Segmenten är uppdelade i divisioner, fyra för Sverige (Nord, Stockholm, Syd och Riks) och en för varje land i övrigt. Divisionerna är i sin tur uppdelade i totalt 38 regioner som i sin tur är uppdelade i avdelningar. Verksamheten är decentraliserad, vilket innebär att på avdelningsnivå sker den huvudsakliga verksamheten och kundkontakten. Varje

avdelningschef (AC) har ett eget resultatansvar och ansvarar således för organisation, bemanning, tecknande och utförande av kontrakt. Avdelningarna stötts av koncerngemensamma affärs- och inköpssystem och andra verktyg för riskbedömning, kalkyler och ett effektivt genomförande av tecknade kontrakt. Avdelningarnas självständighet begränsas av instruktioner och en attestordning. Bravida har tydliga regler för projektgodkännande med tröskelnivåer styrt framförallt av kontraktvärde. Det innebär att en avdelningschef inte kan ingå avtal över ett visst värde utan godkännande av sin regionchef (RC) och att en regionchef inte heller kan ingå avtal över ett visst värde utan godkännande av sin divisionschef (DC). Kontrakt över 50 MSEK ska alltid godkännas av vd.

Som en väsentlig del av koncernchefens (även vd) arbete med styrning och kontroll av verksamheten träffar koncernchefen och koncernens CFO varje divisionschef en gång per kvartal för en genomgång av divisionens finansiella ställning, stora projekt, faktureringsläge, kassaflöde, med mera, enligt punkterna i ett styrkort. Vid detta möte närvarar även divisionens ekonomichef samt respektive regionchef med controller. På motsvarande sätt hålls dessa kvartalsgenomgångar nedåt i hela organisationen enligt schema.

Typ av möte	Ansvarig	Frekvens
Koncern (VD, DC, RC)	Koncernchef	var 3:e mån
Division (DC, RC, AC)	Divisionschef	var 3:e mån
Region (RC, AC, projekt/serviceledare)	Regionchef	var 3:e mån
Avdelning (AC, projekt/serviceledare, ledande montör)	Avdelningschef	var 3:e mån

Genom dessa regelbundna möten träffar alltså den ansvarige sin chefs chef och får en möjlighet att redovisa sin verksamhet i detalj och att framhålla förbättringar men måste även stå till svars för exempelvis sämre projekt eller dålig följsamhet till förändringsinitiativ. Ledarskapet blir mycket synligt och tydligt. Det är också ett mycket effektivt sätt att styra verksamheten och se till och följa upp att fattade beslut följs. Därutöver tillämpas den så kallade "farfarsprincipen" vid en mängd beslut som fattas i Bravida. Principen innebär att vissa beslut ska fattas/godkännas av chefens chef. Hit hör beslut avseende investeringar, större anbud och projekt, nyanställningar och vissa egna kostnader.

Långsiktigt styrs Bravida av en affärsplan för de kommande tre åren. Denna tas sedan ned i delar från koncern till avdelningsnivå. Per år sätts måltal för alla avdelningar och aggregerat för koncernen samt en handlingsplan för hur uppsatta mål ska nås. Utvärdering och eventuell justering sker löpande enligt årshjulet, se nedan figur. Detta arbete pågår löpande under året och på olika nivåer. Därutöver hålls två gånger per år en regionchefs-konferens där koncernledningen träffar regioncheferna för att behandla viktiga strategiska frågor.

Divisionerna upprättar löpande sammanställningar över potentiella och pågående förvärv för genomgång på koncernledningsmöten. Därmed hålls en löpande kontroll över de pågående aktiviteterna och prioriteringar kan göras. Inga förvärv genomförs utan att först ha behandlats och godkänts av den av bolagets inrättade Förvärvsgrupp, efter en formaliserad process och beslutsgång. Större förvärv ska även godkännas av styrelsen.

## BRAVIDAS ÅRSHJUL

Årshjulet beskriver hur Bravidas organisation arbetar med mål, strategier och handlingsplaner under verksamhetsåret.

### OKTOBER – DECEMBER

#### 9. Måltalsprocess

#### OKTOBER

##### 8. Divisionsledning

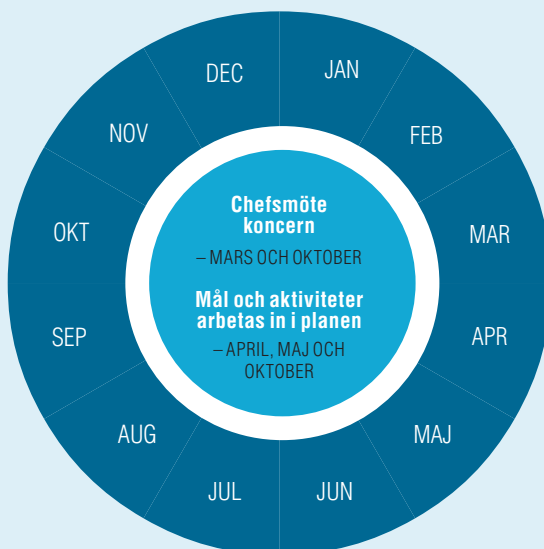
Sammanställer till gemensam strategi

#### SEPTEMBER

7. Regionernas och avdelningarnas mål, strategi- och handlingsplaner fastställs för kommande år och sänds till Divisionsledning innan sista september

### AUGUSTI – SEPTEMBER

#### 6. Strategiarbete i regionerna



### FEBRUARI – MARS

#### 1. Regionledningsmöten

– Utvärdering/justering av mål, strategi- och handlingsplan (Ledningens genomgång)

### APRIL

#### 2. Divisionsledningsmöte

– Utvärdering/justering av mål, strategi- och handlingsplan (Ledningens genomgång)

#### 3. Koncernledningsmöte

– Utvärdering/justering av mål, strategi- och handlingsplan

### MAJ

#### 4. Divisionsledningskonferens

– Justering av mål, strategi och handlingsplan

### JUNI

#### 5. Koncernledning (Strategidagar)

– Fastställande av mål, strategi- och handlingsplan för kommande år

**STYRELSEN**

Översikt styrelsen, samt närvaro styrelse- och utskottssammanträden 2017.

Av årsstämman valda ledamöter	Invald år	Oberoende <sup>1)</sup>	Närvaro styrelsemöten	Närvaro revisionsutskottet	Närvaro ersättningsutskottet	Styrelsearvode TSEK <sup>2)</sup>	Utskottsarvode TSEK <sup>2)</sup>	Antal aktier i Bravida
Monica Caneman	2015	Ja	12/12	5/5	4/4	1 500	180	24 143
Ivano Sessa <sup>3)5)</sup>	2012	Nej	6/7	1/2	-	-	-	-
Jan Johansson	2014	Ja	11/12	4/5	-	450	100	37 895
Michael Siefke <sup>4)5)</sup>	2012	Nej	4/5	-	1/1	-	-	-
Staffan Pålsson	2016	Ja	11/12	-	4/4	450	80	1 962 745
Cecilia Daun Wennborg	2016	Ja	12/12	-	4/4	450	110	7 000
Mikael Norman	2016	Ja	12/12	5/5	-	450	180	8 000

**Ordinarie arbetstagarrepresentanter**

Anders Mårtensson	12/12
Jan Ericson	12/12
Örnulf Thorsen	11/12
Geir Gjestad	12/12

<sup>1)</sup> Oberoende gentemot bolaget, bolagsledningen och ägare

<sup>2)</sup> Fastställda arvoden av årsstämman 2017

<sup>3)</sup> Lämnade styrelsen den 12 juni 2017

<sup>4)</sup> Ej omvald vid årsstämman 2017

<sup>5)</sup> Styrelseledamöter knutna till Bain Capital. Enligt beslut av årsstämman utgår ej styrelsearvode

**Uppförandekod**

Ett korrekt uppförande är viktigt för Bravida, inte bara gentemot våra kunder och leverantörer utan även mellan alla som arbetar i Bravida. Bravida har antagit en uppförandekod, som omfattar riktlinjer och regler för hur vi ska bete oss. Det finns ett utbildningsprogram som även omfattar arbete kring olika "typfall", avseende uppförandekoden och därmed sammanhängande frågor, som riktar sig till samtliga chefer i Bravida. Bravida har även en "visselblåsar-funktion", genom vilken misstänkta oegentligheter kan rapporteras anonymt.

**ERSÄTTNINGAR****Ersättning till styrelse**

Styrelsearvodet för 2017 fastställdes vid årsstämman 2017. Fördelning av arvodet framgår av tabellen ovan.

Verkställande direktörens totalersättning beslutas av styrelsen.

Riktlinjer för ersättning till övriga medlemmar i koncernledningen föreslås av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen.

**Styrelsens förslag till riktlinjer för lön och annan ersättning till verkställande direktören och andra medlemmar i ledningsgruppen**

Bravida ska sträva efter att erbjuda en marknadsmässig totalersättning som gör det möjligt att rekrytera och behålla rätt ledande befattningshavare. För att avgöra vad som är en marknadsmässig totalersättning och utvärdera rådande nivåer, görs varje år jämförelsestudier med relevanta branscher och marknader. Den totala ersättningen ska baseras på faktorer såsom befattning, prestation och individuell kvalifikation.

Ledningsgruppens totala ersättning ska bestå av:

- fast kontantlön;
- rörlig kontantlön;
- långsiktigt incitamentsprogram;
- pension; samt
- övriga ersättningar och förmåner.

**Fast kontantlön**

Den fasta kontantlönen ska omprövas årligen och utgör basen för beräkning av den rörliga lönen.

**Rörlig kontantlön**

Den rörliga kontantlönen är beroende av individens uppfyllelse av årligen förutbestämda finansiella mål. Utfallet av den kortsiktiga rörliga kontantlönen följs upp årligen. För ledningsgruppen kan den högsta möjliga rörliga kontantlönen variera beroende på befattning. Som regel kan stabschefer i ledningsgruppen erhålla en rörlig lön motsvarande högst 8 månadslöner av den fasta kontantlönen medan CFO och divisionschefer kan erhålla en rörlig lön motsvarande 20 månadslöner.

För den verkställande direktören är den kortsiktiga rörliga kontantlönen maximalt 10 månadslöner. Utfallet är kopplat såväl till individuell som sammanlagd måluppfyllelse för koncernen. Därigenom blir ersättningen tydligt kopplad såväl till den enskildes arbetsinsats och prestation som till utvecklingen av Bravida som helhet.

**Långsiktig incitamentsprogram**

Nyckelpersoner i Bravida, framförallt chefer i linjeorganisationen, har erbjudits långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. Syftet med ett aktierelaterat incitamentsprogram är att belöna prestation, öka och sprida aktieägandet bland chefer och viktigare befattningshavare samt motivera dem att stanna inom företaget. Beslut om utformningen av långsiktiga incitamentsprogram fattas av styrelsen och godkänns av årsstämman. På [www.bravida.se](http://www.bravida.se) finns en utförligare beskrivning av de långsiktiga incitamentsprogrammen.



## Pension

Ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige har rätt till pensionsförmåner motsvarande mellan 28-35 procent av deras respektive fasta löner, eller annars i enlighet med deras tjänstepensionsplaner. För ledande befattningshavare bosatta utomlands gäller, så långt är möjligt med hänsyn till lokala förhållanden, att likvärdiga villkor ska erbjudas.

## Övriga ersättningar och förmåner

Övriga ersättningar och förmåner ska vara marknadsmässiga och bidra till att underlätta befattningshavarens möjligheter att fullgöra sina arbetsuppgifter.

## Uppsägning och avgångsvederlag

Ledande befattningshavare har rätt till mellan sex och tolv månaders uppsägningstid om anställningen avslutas av arbetsgivaren och mellan fyra och sex månader om anställningen avslutas av den anställde. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida kan därutöver tillkomma ett avgångsvederlag motsvarande sex till tolv månaders fast lön. För samtliga gäller en konkurrensbegränsning vid egen uppsägning.

Styrelsen äger rätten att, om den finner särskilda skäl föreliggande i ett enskilt fall, frångå riktlinjerna enligt ovan. En specifikation över löner och andra ersättningar avseende styrelse, vd och ledande befattningshavare finns i not 5 i bolagets årsredovisning. På [www.bravida.se](http://www.bravida.se) återfinns även de utvärderingar och redogörelser som ska redovisas enligt Koden.

## REVISION

Revisorn ska granska Bolagets årsredovisning och räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Efter varje räkenskapsår ska revisorn lämna en revisionsberättelse och en koncernrevisionsberättelse till årsstämman.

## Revisor

Bravida ska enligt bolagsordningen ha en eller två revisorer med högst två revisorssuppleanter. Till revisor kan även registrerat revisionsbolag utses. Revisorn utses av årsstämman för en mandatperiod på ett år, eftersom inget annat anges i Bravidas bolagsordning.

Vid årsstämman 2017 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2018. Auktoriserad revisor Anders Malmeby är huvudansvarig för revisionen i Bolaget och Koncernen.

Bravidas revisor: KPMG AB

Huvudansvarig revisor: Anders Malmeby, auktoriserad revisor

Född: 1955

Huvudansvarig revisor i Bravida sedan: 2014

Aktieinnehav i Bravida Holding AB: 0 aktier

Andra revisionsuppdrag: De noterade bolagen Concentric och Eastnine samt i Bankgirocentralen, Teracom, RISE, Bauer Media och UC

Revisorns oberoende i förhållande till företaget säkerställs genom att vald revisor endast i begränsad utsträckning tillåts utföra andra tjänster än revision.

## STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

### Kontrollmiljö

Styrelsen har ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen syftar dels till att ge rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen, dels till att säkerställa att den externa finansiella rapporteringen har upprättats enligt lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav.

Kontrollmiljön omfattar bland annat, hur mål sätts, hur resultat följs upp och hur risker hanteras. En god kontrollmiljö bygger på en organisation med tydliga beslutsvägar samt en företagskultur med gemensamma värderingar och den enskilde individens medvetenhet om sin roll i upprättandet av god intern kontroll.

Kontrollmiljön avseende den finansiella rapporteringen bygger på en

fördelning av roller och ansvar i organisationen, fastställda och kommunicerade beslutsvägar, instruktioner beträffande befogenhet och ansvar samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Styrelsen har antagit en arbetsordning, en vd-instruktion samt en instruktion för den finansiella rapporteringen. Utöver styrelsens arbetsordning, vd-instruktion och rapporteringsinstruktionerna finns en övergripande attestordning för hela koncernen samt policyer och riktlinjer inom ett flertal områden för den operativa verksamheten.

Bravida har upprättat policyer, instruktioner och detaljerade processbeskrivningar som täcker alla väsentliga delar av verksamheten. Styrdokumenten finns tillgängliga på Bravidas intranätet för personalen. Dokumenten uppdateras årligen eller vid behov för att spegla gällande lagar och regler samt de processförändringar som genomförs. Intern revision och uppföljning sker av efterlevnaden av viktigare processer.

## Riskbedömning

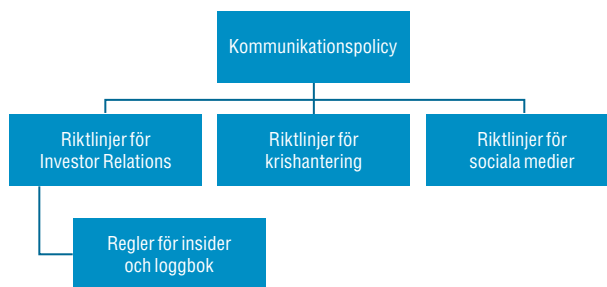
Styrelsen och koncernledningen arbetar, som en integrerad del av ledningsarbetet, med riskbedömning i ett brett perspektiv. Rapportering av risker sker kontinuerligt till styrelsen. Styrelsen har under året löpande diskuterat olika slags risker samt riskhanteringsprocessen. Riskerna i Bravida kan delas upp i operationella risker och finansiella risker samt marknadsrisker. Av de operationella riskerna är hantering, kalkylering och värdering av pågående projekt den mest förekomna. Bravida har utvecklat en modell för hantering av denna risk och arbetar fortlöpande med förbättringar.

Identifiering och utvärdering av risker att inte uppnå affärs mål och en tillförlitlig finansiell rapportering, sker kontinuerligt i de dagliga processerna inom Bravida. Styrelsen ansvarar för att väsentliga finansiella risker respektive risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras. Styrelsen följer löpande upp riske exponeringen.

Verkställande direktören ansvarar för att verksamheten tillämpar och följer de fastställda rutinerna samt för den löpande uppföljningen och hanteringen av risker inom verksamheten.

## Informationssäkerhet och kommunikation

Bravidas styrelse har fastställt en kommunikationspolicy (se figur nedan) som syftar till att säkerställa att den externa informationen hanteras korrekt. Internt finns instruktioner om informationssäkerhet samt hur den finansiella informationen ska kommuniceras mellan ledning och övriga medarbetare.



Information om interna styrdokument, inklusive den finansiella rapporteringen, finns tillgängliga för berörda medarbetare på Bravidas intranät. Information och utbildning avseende de interna styrdokumenterna sker bland annat vid interna seminarier och möten.

## Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle ger en rättvisande bild, finns kontrollaktiviteter som involverar alla nivåer av organisationen från styrelse och företagsledning till övriga medarbetare.

Inom Bravida omfattar kontrollaktiviteterna bland annat godkännande av projekt och avtal, avstämning med externa motparter, daglig uppföljning av resultatutveckling i projekt, dagliga kontoavstämningar och resultatuppföljning samt analytisk uppföljning av beslut.

Bravidas finansiella rapporter analyseras och valideras slutligt av kontrollfunktionen inom koncernens ekonomifunktion. Valideringen omfattar både automatiska kontroller, till exempel avvikelserapportering, och manuella kontroller såsom analyser och rimlighetsbedömning av värden. Effektiviteten i de automatiska kontrollerna i IT-systemen följs upp utifrån information från systemansvariga i affärsprocessen. Förslag till förbättringar identifieras och implementeras löpande.

Koncernens kontrollaktiviteter för exempelvis attester, projektgodkännanden och genomförande, utgår från koncernnivå men hanteras därefter primärt på regional nivå. Koncernledningen har på uppdrag av styrelsen implementerat ett delvis förändrat arbetssätt för styrning och kontroll av Bravidas projektverksamhet, som primärt syftar till att produktion, kalkylarbete och efterlevnad av system kontinuerligt förbättras. Samtliga avdelningar utbildas och blir efter godkänt genomförande certifierade.

### Uppföljning

Bravidas styrelse och ledning följer löpande upp efterlevnad och effektivitet i de interna kontrollerna för att säkerställa kvaliteten i processerna. Koncernens ekonomiska situation och strategi avseende den finansiella ställningen behandlas vid varje styrelsemöte, där styrelsen får utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och utvecklingen av verksamheten. Revisionsutskottet fyller en viktig funktion i att säkerställa och följa upp kontrollaktiviteter för väsentliga riskområden i processerna till den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet, ledningen samt controllerfunktionerna på divisions- och regionnivå följer regelbundet upp rapporterade brister.

Bravida har ingen separat granskningsfunktion. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en sådan. I Bravida fyller kvartalsgenomgångarna en viktig funktion genom att hela verksamheten fyra gånger per år genomlyses. Vid kvartalsgenomgångarna används standardiserade styrkort för att mäta och följa upp viktiga nyckeltal. Avdelningarnas verksamhet granskas av de controllers som finns på varje region. Regionerna granskas i sin tur av ekonomifunktionerna på divisionerna och slutligen finns en controllerfunktion på koncernnivå. Leverantörs- och kundreskontran är centraliserad och har i uppgift att bedriva viss översyn. Betalningar kan bara utföras genom att särskilda arbetsordernummer används och varje betalning ska attesteras av överordnad.

Genom avdelningen Verksamhetsutveckling sker revision av ett antal slumpvis utvalda projekt varje år. Genom revisionen kontrolleras att verksamheten genomför projekten i enlighet med de processer och rutiner som fastställts. Upptäcks brister härvidlag sker en återrapportering och en handlingsplan aktiveras.



Från vänster: Cecilia Daun Wennborg, Jan Johansson, Anders Mårtensson, Monica Caneman, Örnulf Thorsen, Staffan Pålsson, Geir Gjestad, Jan Ericson, Mikael Norman.

# STYRELSE BRAVIDA HOLDING AB

## MONICA CANEMAN

Styrelseordförande sedan 2016

**Födelseår:** 1954

**Övriga nuvarande befattningar:**

Styrelseledamot i SAS AB (publ) och Com Hem Holding AB (publ)

**Tidigare befattningar:** Styrelseordförande i Frösunda Omsorg AB, Allenex AB (publ), Electronic Transaction Group Nordic Holding AB och Electronic Transaction Group Nordic AB, Fjärde AP-fonden, VIVA Media Group AB, BIG BAG Group AB och Arion Bank hf. Styrelseledamot i Investment AB Öresund (publ), Poolia AB (publ), Orexo AB (publ), mySafety Försäkringar AB, SPP Pension & Försäkring AB (publ), SPP Livförsäkring AB (publ), Storebrand ASA, Schibsted Sverige AB, Schibsted ASA (publ), mySafety Group AB, Intermail AS och Nets AS

**Utbildning:** Civilekonomexamen, Handelshögskolan i Stockholm

**Antal aktier:** 24 143

## JAN JOHANSSON

Styrelseledamot sedan 2014

**Födelseår:** 1959

**Övriga nuvarande befattningar:**

Vd för Malmö Cityfastigheter AB. Styrelseledamot i Götenehus Group AB, Starka AB och Centuria AB

**Tidigare befattningar:** Vd för Peab AB, styrelseledamot i Catena AB, Fastighets AB ML 4 och Centur AB

**Utbildning:** Civilingenjörsexamen i väg- och vattenbyggnad från Lunds universitet

**Antal aktier:** 37 895

## MIKAEL NORMAN

Styrelseledamot sedan 2016

**Födelseår:** 1958

**Övriga nuvarande befattningar:**

Styrelseledamot i Cloetta AB, Byggmax Group AB, Bonava AB och Swedavia AB

**Tidigare befattningar:**

CFO för Nobiakoncernen

**Utbildning:** Kandidatexamen i juridik, Stockholms universitet

**Antal aktier:** 8 000

## STAFFAN PÅHLSSON

Styrelseledamot sedan 2016

**Födelseår:** 1952

**Övriga nuvarande befattningar:**

Styrelseledamot för arbetsgivarorganisationen ELO, arbetsgivarorganisationen Installatörerna, One Nordic AB och Båstad Tennis och Hotell AB.

Vice styrelseordförande för Laholms sparbank. Styrelseordförande Båstad Fritidshamn Ekonomisk Förening. Vd och ägare MOS Advisors AB och S Pålsson Fastigheter AB, med dotterbolag

**Tidigare befattningar:**

Flera tjänster inom Bravida, bland annat vd och koncernchef samt divisionschef

**Utbildning:** Gymnasieingenjör

Elkraft, Tycho Braheskolan

**Antal aktier:** 1 962 745, direkt och genom bolag

## CECILIA DAUN WENNBORG

Styrelseledamot sedan 2016

**Födelseår:** 1963

**Övriga nuvarande befattningar:**

Styrelseledamot i ICA Gruppen AB, Getinge AB, Loomis AB, Hoist Finance AB, Oncopeptides AB, Atvexa AB och Sophiahemmet

**Tidigare befattningar:** Vice vd respektive CFO för Ambea, vd respektive CFO för Carema, Sverigechef för Skandia och vd för SkandiaLink

**Utbildning:** Civilekonomexamen, Stockholms universitet

**Antal aktier:** 7 000

## ARBETSTAGARREPRESENTANTER

### JAN ERICSON

**Födelseår:** 1965

Jan Ericson är styrelseledamot i egenskap av arbetstagarrepresentant för Bravida och har varit anställd som elektriker hos Bravida sedan 1985.

Jan Ericson representerar Svenska Elektrikerförbundet

**Antal aktier:** 500

### GEIR GJESTAD

**Födelseår:** 1964

Geir Gjestad är styrelseledamot i egenskap av arbetstagarrepresentant för Bravida och har varit anställd som elektriker hos Bravida sedan 1997.

Geir Gjestad representerar EL OG IT Forbundet

**Antal aktier:** 0

### ANDERS MÅRTENSSON

**Födelseår:** 1965

Anders Mårtensson är styrelseledamot i egenskap av arbetstagarrepresentant för Bravida och har varit anställd som rörmokare hos Bravida sedan 1988.

Anders Mårtensson representerar Byggnads

**Antal aktier:** 250

### ÖRNULF THORSEN

**Födelseår:** 1966

Örnulf Thorsen är styrelseledamot i egenskap av arbetstagarrepresentant för Bravida och har varit anställd som elektriker sedan 1984, men är sedan 1993 projektledare på Bravida.

Örnulf Thorsen representerar Ledarna

**Antal aktier:** 500



Från vänster: Anders Ahlquist, Tore Bakke, Magnus Hamerslag, Magnus Liljefors, Nils-Johan Andersson, Mattias Johansson, Johnny Hey, Filip Bjurström, Ingegerd Engquist, Lars Korduner, Sven Klockare, Thommy Lundmark.

# BRAVIDAS KONCERNLEDNING

## MATTIAS JOHANSSON

Vd och koncernchef sedan 2015

**Födelseår:** 1973

**Anställd i Bravida sedan:** 1998

**Tidigare befattningar:** Mångårig erfarenhet inom Bravida bland annat som avdelningschef, regionchef och divisionschef för Division Syd (Sverige) och Division Norge

**Styrelseuppdrag:** -

**Utbildning:** Civilingenjör

**Antal aktier:** 833 698

## NILS-JOHAN ANDERSSON

CFO sedan 2014

**Födelseår:** 1962

**Anställd i Bravida sedan:** 2014

**Tidigare befattningar:** Bland annat Affärsområdeschef ventilation och CFO, Lindab koncernen

**Styrelseuppdrag:** -

**Utbildning:** Civilekonom

**Antal aktier:** 300 624

## THOMMY LUNDMARK

Divisionschef Nord (Sverige) sedan 2016

**Födelseår:** 1964

**Anställd i Bravida sedan:** 1983

**Tidigare befattningar:** Mångårig erfarenhet inom Bravida bland annat som projektledare, avdelningschef och regionchef

**Styrelseuppdrag:** -

**Utbildning:** Gymnasieingenjör

**Antal aktier:** 8 027

## FILIP BJURSTRÖM

Divisionschef Stockholm (Sverige) sedan 2009

**Födelseår:** 1969

**Anställd i Bravida sedan:** 2009

**Tidigare befattningar:** Regionchef NCC Boende

**Styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i AB Svensk Byggtjänst

**Utbildning:** Civilingenjör

**Antal aktier:** 200 000

## ANDERS AHLQUIST

Divisionschef Syd (Sverige) sedan 2013

**Födelseår:** 1966

**Anställd i Bravida sedan:** 2008

**Tidigare befattningar:** Avdelningschef Wikströms VVS-kontroll, Marknadschef Bravida Division Syd

**Utbildning:** Gymnasieexamen

Maskiningenjör

**Antal aktier:** 274 510

## SVEN KLOCKARE

Divisionschef Riks (Sverige) sedan 2017

**Födelseår:** 1959

**Anställd i Bravida sedan:** 2002

**Tidigare befattningar:** Regionchef region special Stockholm. Projektledare Skanska, projektledare Byggnads AB Häggmark & Johansson, avdelningschef konsultgruppen HSB Stockholm

**Styrelseuppdrag:** -

**Utbildning:** Gymnasieingenjör

**Antal aktier:** 10 000

## TORE BAKKE

Divisionschef Norge sedan 2015

**Födelseår:** 1970

**Anställd i Bravida sedan:** 2009

**Tidigare befattningar:** Avdelningschef, Siemens AS. Regionchef Region Øst, Bravida Norge

**Styrelseuppdrag:** Ledamot i Bransjeforeningen NELFO och ordförande i HeLa Bakke AS

**Utbildning:** Högskoleingenjör

**Antal aktier:** 100 922

## JOHNNY HEY

Divisionschef Danmark sedan 2017

**Födelseår:** 1967

**Anställd i Bravida sedan:** 2007

**Tidigare befattningar:** Regionchef region Nord, Bravida Danmark.

Driftscontroller, Falck Securitas AS

Chef för larmcentralen samt flera

andra tjänster inom G4S Danmark

**Styrelseuppdrag:** Ledamot TEKNIQ

**Utbildning:** Kandidatexamen i

företagsekonomi, MBA i Change

Management

**Antal aktier:** 10 559

## INGEGERD ENGQUIST

Koncern HR-chef sedan 2016

**Födelseår:** 1968

**Anställd i Bravida sedan:** 2016

**Tidigare befattningar:** HR-chef

IFS, HR-chef Electrolux Motala, HR-

chef och HR-direktör Holmen

**Styrelseuppdrag:** -

**Utbildning:** Filosofie kandidatexa-

men i personal- och arbetslivsfrågor

**Antal aktier:** 7 300

## MAGNUS HAMERSLAG

Chef verksamhetsutveckling sedan 2011

**Födelseår:** 1973

**Anställd i Bravida sedan:** 2008

**Tidigare befattningar:** Gruppchef, ÅF & SWECO. Vd Erfator Projektkledning

**Styrelseuppdrag:** -

**Utbildning:** Gymnasieingenjör

**Antal aktier:** 11 442

## LARS KORDUNER

Inköpschef sedan 2005

**Födelseår:** 1966

**Anställd i Bravida sedan:** 2005

**Tidigare befattningar:** Purchasing

Group Manager, Cramo AB

Sales and Business Development

Manager, Cramo Sverige AB

**Styrelseuppdrag:** Ordförande för

Resultatfabriken AB

**Utbildning:** Business Administra-

tion, redovisning och finansiering

**Antal aktier:** 122 215

## MAGNUS LILJEFORS

Chefsjurist sedan 2010

**Födelseår:** 1963

**Anställd i Bravida sedan:** 2005

**Tidigare befattningar:** Advokat,

Advokatfirman Glimstedt, chefsjurist

Nordisk Renting AB

**Styrelseuppdrag:** -

**Utbildning:** Jur. kand., Master of

Laws

**Antal aktier:** 100 000



# ALTERNATIVA NYCKELTAL

Bolaget presenterar vissa finansiella mått som inte definieras enligt IFRS. Bolaget anser att dessa mått ger värdefull kompletterande information till investerare och bolagets ledning då de möjliggör utvärdering av relevanta trender. Bravidas definitioner av dessa mått kan skilja sig från andra företags definitioner av samma begrepp. Dessa finansiella mått ska därför ses som ett komplement snarare än en ersättning för mått som definieras enligt IFRS. Nedan presenteras definitioner och avstämning av dessa mått. Belopp i tabellen har avrundats till MSEK, summerar inte alltid beräkningen på grund av avrundningar.

AVSTÄMNING AV NYCKELTAL, EJ DEFINIERADE ENLIGT IFRS	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Nettoskuldsättning</b>					
Räntebärande skulder	2 701	2 703	3 006	3 423	3 306
Likvida medel	-839	-286	-573	-828	-838
<b>Summa nettoskuldssättning</b>	<b>1 862</b>	<b>2 417</b>	<b>2 433</b>	<b>2 595</b>	<b>2 468</b>
<b>EBITDA</b>					
Rörelseresultat	1 072	944	782	705	600
Avskrivningar och nedskrivningar	34	26	21	15	13
<b>EBITDA</b>	<b>1 107</b>	<b>970</b>	<b>804</b>	<b>720</b>	<b>612</b>
<b>Justerad EBITDA</b>					
Rörelseresultat	1 072	944	782	705	600
Avskrivningar och nedskrivningar	34	26	21	15	13
Justeringar avseende särskilda kostnader	8	10	96	54	49
<b>Justerad EBITDA</b>	<b>1 115</b>	<b>980</b>	<b>900</b>	<b>774</b>	<b>662</b>
<b>Rörelsekapital</b>					
Omsättningstillgångar	5 362	4 219	3 965	3 741	3 623
Likvida medel	-839	-286	-573	-828	-838
Kortfristiga skulder	-6 642	-4 938	-4 964	-3 897	-3 514
Kortfristiga lån	1 001	3	305	6	0
Avsättningar	172	143	141	129	118
<b>Summa rörelsekapital</b>	<b>-946</b>	<b>-859</b>	<b>-1 126</b>	<b>-849</b>	<b>-611</b>
<b>Räntetäckningsgrad</b>					
Resultat före skatt	1 019	877	422	440	221
Räntekostnader	46	61	289	368	308
<b>Summa</b>	<b>1 065</b>	<b>938</b>	<b>713</b>	<b>809</b>	<b>529</b>
Räntekostnader	46	61	289	368	308
<b>Räntetäckningsgrad, ggr</b>	<b>22,9</b>	<b>15,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,2</b>	<b>1,7</b>
<b>Kassagenerering</b>					
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar senaste 12 månader	1 107	970	803	720	612
Ej kassapåverkande avsättningar i rörelsekapitalet senaste 12 månader	-14	16	60	17	30
Förändring i rörelsekapital senaste 12 månader	63	-387	150	179	247
Investeringar i maskiner och inventarier senaste 12 månader	-21	-21	-34	-15	-12
<b>Summa</b>	<b>1 135</b>	<b>578</b>	<b>979</b>	<b>901</b>	<b>877</b>
Rörelseresultat senaste 12 månader	1 072	944	782	705	600
Kassagenerering senaste 12 månader, %	106	61	125	128	146
<b>Justerat rörelseresultat</b>					
Rörelseresultat	1 072	944	782	705	600
Justeringar avseende särskilda kostnader	8	10	96	54	49
<b>Justerat rörelseresultat</b>	<b>1 080</b>	<b>954</b>	<b>878</b>	<b>759</b>	<b>649</b>

# DEFINITIONER

## FINANSIELLA DEFINITIONER

### ANTAL MEDARBETARE

Beräknas som genomsnittligt antal medarbetare under året, med hänsyn tagen till tjänstgöringsgrad.

### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL

12 månaders rullande nettoresultat i procent av genomsnittligt eget kapital.

### EFFEKTIV SKATTESATS

Redovisad skatteskostnad i procent av resultat före skatt.

### EGET KAPITAL PER AKTIE, SEK

Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare i relation till antal utestående stamaktier vid periodens slut.

### FINANSNETTO

Summan av valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta, övriga finansiella intäkter och övriga finansiella kostnader.

### JUSTERAD EBITDA

Rörelseresultat före planenliga avskrivningar och nedskrivningar, justerat för särskilda kostnader. Förbättrar möjligheten till jämförelser över tid genom att poster med oregelbundenhet i frekvens eller storlek exkluderas.

### JUSTERAD RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat exklusive särskilda kostnader uttryckt i procent av nettoomsättning. Justerad rörelsemarginal exkluderar effekten av särskilda kostnader, vilket förbättrar möjligheten till jämförelser över tid genom att poster med oregelbundenhet i frekvens eller storlek exkluderas.

### JUSTERAT RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultat justerat för särskilda kostnader. Justerat rörelseresultat förbättrar möjligheten till jämförelser över tid genom att poster med oregelbundenhet i frekvens eller storlek exkluderas.

## OPERATIVA DEFINITIONER

### INSTALLATION/ENTREPRENAD

Ny- och ombyggnation av tekniska system i fastigheter, anläggningar och infrastruktur.

### SERVICE

Drift och underhåll samt mindre ombyggnationer av installationer i byggnader och anläggningar.

### KAPITALSTRUKTUR

Genomsnittlig nettoskuld i förhållande till EBITDA exklusive särskilda kostnader, baserad på rullande 12 månaders beräkning.

### KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN PER AKTIE

Periodens kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med antal aktier vid periodens slut.

### KASSAGENERERING 12 MÅNADER

EBITDA (rörelseresultat plus avskrivningar) 12 månader +/- förändring av rörelsekapitalet och investering i maskiner och inventarier i relation till EBIT (rörelseresultat) 12 månader.

Nyckeltalet mäter den andel av vinsten som omvandlas till kassaflöde. Syftet är att analysera hur stor del av resultatet som kan omvandlas till likvida medel och i förlängningen möjlighet till investeringar, förvärv och aktieutdelning, förutom ränterelaterade kassaflöden.

### NETTOOMSÄTTNING

Nettoomsättning redovisas enligt principen för successiv vinstavräkning. Dessa intäkter redovisas i takt med att projekten successivt har färdigställts.

### NETTOSKULD/EBITDA JUSTERAT FÖR SÄRSKILDA KOSTNADER

Genomsnittlig nettoskuld i förhållande till EBITDA exklusive särskilda kostnader, baserad på rullande 12 månaders beräkning.

### NETTOSKULDSÄTTNING

Räntebärande skulder, exklusive pensionskulder, med avdrag för likvida medel. Nyckeltalet är ett mått för att visa koncernens totala räntebärande skuldsättning.

### ORGANISK TILLVÄXT

Försäljningsförändringen justerat för valutaeffekter, samt förvärv och avyttringar jämfört med samma period föregående år.

### OPERATIVT KASSAFLÖDE

Rörelseresultat justerat för poster som inte ingår i kassaflödet, investeringar i maskiner och inventarier samt förändring i rörelsekapitalet.

### ORDERINGÅNG

Värdet av nya erhållna projekt och avtal, samt förändringar i befintliga projekt och avtal under aktuell period. Inkluderar både installations- och serviceverksamheten.

### ORDERSTOCK

Värdet vid periodens utgång av återstående ej upparbetade projektintäkter i ineliggande uppdrag. I orderstocken ingår endast installationsverksamheten, serviceverksamheten inkluderas ej.

### RESULTAT PER AKTIE EFTER UTSPÄDNING

Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med genomsnittligt antal utestående stamaktier efter utspädning.

### RESULTAT PER AKTIE FÖRE UTSPÄDNING

Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med genomsnittligt antal utestående stamaktier.

### RÄNTETÄCKNINGSGRAD

Resultat efter finansiella poster med tillägg för räntekostnader i förhållande till räntekostnaderna. Nyckeltalet är ett mått på hur mycket resultatet kan sjunka utan att räntebetalningarna kommer i fara alternativt hur mycket räntekostnaden kan öka utan att rörelseresultatet blir negativt.

### RÖRELSEKAPITAL

Totala omsättningstillgångar, exklusive likvida medel, minus kortfristiga skulder exklusive kortfristiga avsättningar och räntebärande kortfristiga lån. Detta mått visar hur mycket rörelsekapital

som är bundet i verksamheten och kan sättas i relation till omsättningen för att förstå hur effektivt bundet rörelsekapital används.

### RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat uttryckt i procent av nettoomsättning.

### RÖRELSERESULTAT/EBIT

Resultat före finansiella poster och skatt.

### RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR (EBITDA)

Rörelseresultat före planenliga avskrivningar och nedskrivningar. EBITDA är ett mått som koncernen betraktar som relevant för en investerare som vill förstå resultatgenereringen före investeringar i anläggningstillgångar.

### SOLIDITET

Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande, uttryckt i procent av balansomslutning.

### SÄRSKILDA KOSTNADER

Transaktioner och poster som är oregelbundna till sin förekomst och till sitt belopp och därmed får en inverkan på resultat och nyckeltal.

### UNDERLIGGANDE RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat justerat för resultatpåverkan av Oras samt särskilda kostnader uttryckt i procent av nettoomsättningen.

### UNDERLIGGANDE RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultat justerat för resultatpåverkan av Oras samt särskilda kostnader.

### VINSTMARGINAL

Resultat efter finansiella poster i procent av nettoomsättningen.

### TEKNIKOMRÅDE VS (värme & sanitet)

Vatten, avlopp, värme, sanitet, kyla och sprinkler. Fjärrvärme och fjärrkyla. Industrirör med kompetens för alla typer av rörsvetsning. Energisparåtgärder i form av kompletta energisystem.

### ÖVRIGT

Avser tekniska lösningar och produkter för säkerhet, sprinkler, kyla, kraft, hissar samt tjänster inom projektledning och teknisk fastighetservice.

# HISTORIA

Bravida har sitt ursprung i svenska BPA, ett svenskt bygg- och installationsföretag med anor från 1920-talet.

Företaget skapades år 2000 genom en sammanslagning mellan BPA och Telenors installationsverksamhet. År 2003 förvärvade Bravida det danska företaget Semco A/S, som idag utgör Bravidas verksamhet i Danmark. Under 2005 flyttade huvudkontoret till Stockholm. Private equity-företaget Triton blir under 2006 ny huvudägare till Bravida. 2009 förvärvar Bravida Siemens Installation AS i Norge. Private equity-bolaget Bain Capital tar över rollen som huvudägare under 2012. 2015 förvärvade Bravida finska Peko Group och etablerade verksamhet i Finland, samma år noterades även bolaget på Nasdaq Stockholm. I april 2017 skapas en ny rikstäckande division i Sverige, division Riks, som innefattar Bravidas olika specialområden. I maj samma år förvärvades den ledande aktören inom vs och ventilation i Norge, Oras AS. Under 2017 sålde private equity-bolaget Bain Capital alla sina aktier i Bravida.

- 1922 Tolv byggnadsgillen lade grunden till svenska BPA
- 1967 Aktiebolaget BPA Byggproduktion AB bildas
- 1986 BPA-aktien noteras på Stockholms fondbörs
- 1993 Installationsverksamheten blir huvudområde
- 1994 Förvärv av Ventilationsunion från Trelleborg AB
- 1995 Köp av danska VVS-företaget Ludvigsen & Herman A/S
- 1999 BPA-aktien avnoteras från börsen
- 2000 BPA och Telenors installationsverksamhet går samman
- 2003 Bravida förvärvar danska Semco A/S – Prenad
- 2004 Verksamheten renodlas till el, vs och ventilation
- 2006 Private equity-företaget Triton blir ny huvudägare
- 2009 Bravida köper Siemens Installation AS i Norge
- 2012 Private equity-företaget Bain Capital blir ny huvudägare.
- 2015 Bravida etablerar verksamhet i Finland med förvärvet av Peko Group och Halmesvaara Oy
- 2015 Bravida noteras på Nasdaq Stockholm
- 2017 Private equity-företaget Bain Capital säljer alla sina aktier
- 2017 Bravida köper Oras AS i Norge

# SEX SKÅL ATT INVESTERA I BRAVIDA



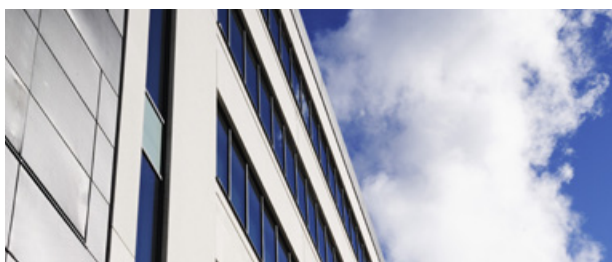
## Marknaden för service och installation växer i Norden

De nordiska länderna har de senaste åren haft starka statsfinanser, och det görs betydande offentliga investeringar i bland annat infrastruktur och bostäder. Samtidigt ökar kraven på effektiv energianvändning och komplexa installationer. Det gör att framtidsutsikterna för service- och installationsbranschen i Norden är mycket goda.



## Bravida växer – men bara om det är lönsamt

Våra förutsättningar för tillväxt är mycket goda, men vi vill inte växa till vilket pris som helst. Vi åtar oss bara uppdrag med kalkylerbara risker, och vi prioriterar alltid marginal framför tillväxt. Det ger resultat. De senaste fyra åren har vi haft en organisk tillväxt på cirka 4 procent per år, samtidigt som vår rörelsemarginal har hållit sig över 6 procent.



## Förvärv gör oss starkare

Vår marknad i Norden består till stor del av en mängd små företag, vilket ger oss förutsättningar för långsiktig tillväxt via förvärv. De senaste åren har Bravida förvärvat ett stort antal företag, och blivit en viktig aktör i den konsolidering som sker i branschen. Vi förvärvar framför allt bolag som kompletterar vårt erbjudande lokalt. Målsättningen är att realisera skalfördelar och synergier mellan bolagen.



## Ett stabilt företag med låg risk

Bravida har en stor riskspridning. Av våra drygt 50 000 kunder är de flesta små och ingen kund står enskilt för mer än fem procent av vår omsättning. Runt hälften av verksamheten utgörs av service och underhållsarbeten, vilket gör oss mindre beroende av konjunktursvängningar. Dessutom präglar återkommande affärer en stor del av verksamheten. Det innebär en hög grad av förutsägbarhet och stabilitet för försäljningen.



## Bravida Way ger ständig förbättring och lönsamhet

Bravidas tydliga och decentraliserade arbetssätt skapar förutsättningar för ständig förbättring och lönsamhet. Våra avdelningar driver verksamheten framåt med sin entreprenörsanda, lokala marknads-kännedom och proaktivitet. Från koncernen får de både stöd i verksamheten och hjälp med uppföljning.



## Starka kassaflöden skapar förutsättningar för tillväxt, förvärv och utdelning

Bravida har under många år haft en stabil kassagenerering\*. Ett av Bravidas finansiella mål är att dela ut minst femtio procent av nettovinsten till ägarerna.

\*Kassagenerering i 12 månader = EBITDA 12 månader +/- förändring av rörelsekapitalet och investering i maskiner och inventarier i relation till EBIT



# ADRESSER

## HUVUDKONTOR

Bravida Holding AB  
126 81 Stockholm  
Besöksadress:  
Mikrofonvägen 28  
Sverige  
Telefon: +46 8 695 20 00  
[www.bravida.se](http://www.bravida.se)

## DIVISION NORD

Bravida Sverige AB  
Box 818  
721 22 Västerås  
Besöksadress:  
Betonggatan 1  
Sverige  
Telefon: +46 60 66 39 00  
[www.bravida.se](http://www.bravida.se)

## DIVISION STOCKHOLM OCH DIVISION RIKS

Bravida Sverige AB  
126 81 Stockholm  
Besöksadress:  
Mikrofonvägen 28  
Sverige  
Telefon: +46 8 695 20 00  
[www.bravida.se](http://www.bravida.se)

## DIVISION SYD

Bravida Sverige AB  
Box 40  
431 21 Mölndal  
Besöksadress:  
Alfagatan 8  
Sverige  
Telefon: +46 31 709 51 00  
[www.bravida.se](http://www.bravida.se)

## DIVISION FINLAND

Bravida Finland Oy  
Ajomiehentie 1  
00390 Helsinki  
Finland  
Telefon: +358 10 238 8000  
[www.bravida.fi](http://www.bravida.fi)

## DIVISION NORGE

Bravida Norge AS  
Postboks 313 Økern  
0511 Oslo  
Norge  
Besöksadress:  
Østre Aker vei 90  
Telefon: +47 2404 80 00  
[www.bravida.no](http://www.bravida.no)

## DIVISION DANMARK

Bravida Danmark A/S  
Park Allé 373  
2605 Brøndby  
Danmark  
Telefon: +45 4322 1100  
[www.bravida.dk](http://www.bravida.dk)



