

# VI GER FASTIGHETER LIV



**BRAVIDAS ÅRSREDOVISNING 2018**  
INKLUSIVE HÅLLBARHETSREDOVISNING



# Tekniklösningar för ett levande samhälle

Bravida arbetar med alla 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.



## 1. KÖPCENTRUM

I stora köpcentrum vistas många människor. Vi skapar hållbara installationslösningar och utför service inom alla våra teknikområden.

## 2. SOLPANELER

Intresset för förnybar energi har ökat stort på senare år. Bravida hjälper kunder med både installation och service av solenergi-anläggningar.

## 3. BANSTRÖMSFÖRSÖRJNING

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

## 4. INDUSTRI

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

## 5. SJUKHUS

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

## 6. INFRASTRUKTUR

Vi arbetar i flera stora infrastrukturprojekt – bland annat i vägtunnlar, inom banteknik och tunnelbanesystem.

## 7. DATAHALL

Utrustningen i data- och serverhallar alstrar värme. För att skapa ett stabilt inomhusklimat och minimera energiåtgången krävs kylning och effektiva installationslösningar.

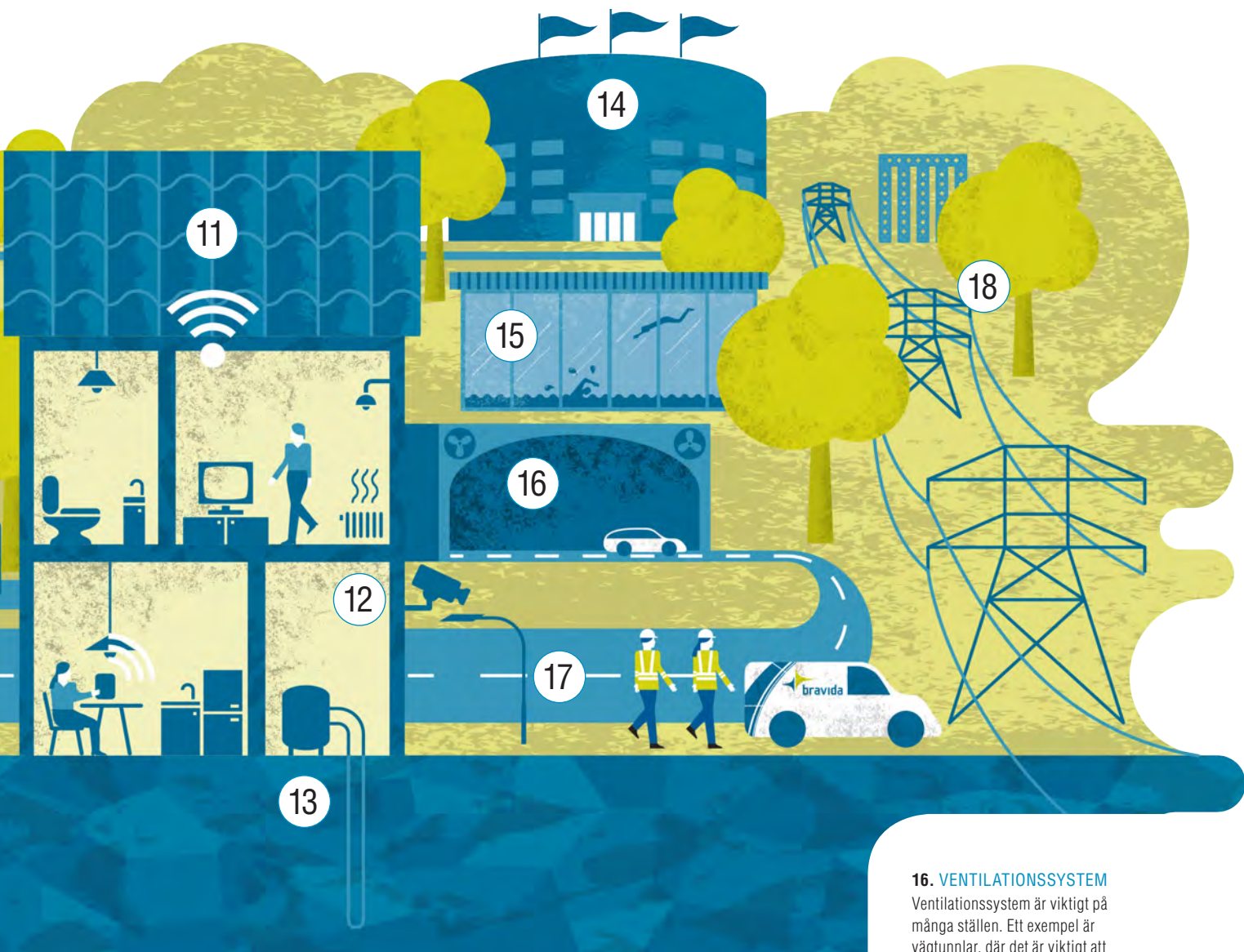
## 8. PROCESSKYLA

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

## 9. AUTOMATION

Automatisk styrning av industriprocesser, samt styrning och reglering av fastigheters tekniska system. Optimal driftsäkerhet och energieffektivitet är målet.





#### 10. LADDSTOLPAR

Det finns stor potential i elbilsmarknaden – men då behövs laddstationer. Vi hjälper till med både installation och underhåll av laddstolpar.

#### 11. HELHETSLÖSNINGAR BOSTAD

Våra installationslösningar för bostadshus omfattar el, vs och ventilation, men även energiåtervinning, hissar, brand och säkerhetssystem samt tele- och datanätverk.

#### 12. SÄKERHETSSYSTEM

Vi tillhandahåller säkerhetsfunktioner som passerkontroll, kameraövervakning, inbrottslarm och brandlarm – och integrerade totallösningar.

#### 13. BERGVÄRME

Utnyttjar grundvattnets stabila temperatur på 6–8° för att producera rumsvärme och tappvarmvatten med hjälp av en värmepump.

#### 14. ARENOR

Vi underhåller och installerar i flera arenor. Kraven på installationerna är höga – de behöver kunna anpassas efter behov och hantera stora publikarrangemang.

#### 15. SIMHALL

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

#### 16. VENTILATIONSSYSTEM

Ventilationssystem är viktigt på många ställen. Ett exempel är vägtunnlar, där det är viktigt att luftkvaliteten hålls på en stabil nivå.

#### 17. BELYSNING

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

#### 18. STÄLLVERK

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









**Bravida ger fastigheter liv  
– dygnet runt, året om.**

Vi är experter på fastighetens alla funktioner: el, värme och sanitet, ventilation, kyla, säkerhet, brandlarm, sprinkler, kraft och hiss. Sådant som bara ska fungera.

# Innehåll

## Bravidas årsredovisning 2018 inklusive hållbarhetsredovisning

### OM BRAVIDA

#### 02. Detta är Bravida

04. Året i korthet

06. Vd-ord

08. Mål och utfall

10. Strategier

16. Marknad

24. Kunderbjudande

26. Verksamhet

30. Medarbetare

32. Inköp

#### 34. Hållbarhet

38. Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet

40. Hållbar resursanvändning

42. God affärsetik

44. Så skapar vi värde

46. Sammanfattning hållbarhet

#### 48. Aktien och ägare

50. CFO-ord

51. Femårsöversikt

### ÅRSREDOVISNING

53. Innehållsförteckning

54. Förvaltningsberättelse

62. Finansiella rapporter

70. Noter

102. Styrelsens underskrift

103. Revisionsberättelse

106. Bolagsstyrningsrapport

112. Styrelse

113. Koncernledning

114. Avstämning av nyckeltal

115. Definitioner

116. Bravidas historia



# DETTA ÄR BRAVIDA

Bravida hjälper kunder med service och installation av tekniska funktioner i fastigheter och anläggningar. Vår ambition är att varje service- och installationsuppdrag ska göra fastigheten bättre och mer energieffektiv.

## Bred verksamhet

▶ Hållbar service och installation av de funktioner som ger fastigheter liv





## Stabil kundbas

▶ **Två stora kundgrupper**

Fastighetsägare och professionella hyresgäster



Byggentreprenörer



## Lokal närvaro

▶ **Vi finns nära våra kunder – i hela Norden**

De lokala avdelningarna är hjärtat i Bravida. Med gemensamma värderingar och arbetssätt skapar vi tillsammans en lönsam och hållbar verksamhet.





# ÅRET I KORTHET

12%

14,6%  
TOTAL-  
AVKASTNING

## OMSÄTTNINGSTILLVÄXT 2018

Nettoomsättningen ökade 12 procent, varav fyra procent organisk tillväxt och sex procent förvärvad tillväxt, samt en valutaeffekt på två procent. Tillväxten är över vårt finansiella mål om tio procent.

## HÖGRE TOTALAVKASTNING

2018 var det bästa året sedan noteringen 2015 att äga Bravida-aktier. Totalavkastningen, det vill säga kurstillväxt plus utdelning, uppgick till 14,6 procent.

## ÅRET I SIFFROR

### NYCKELTAL

MSEK	2014	2015	2016	2017	2018
Nettoomsättning	12 000	14 206	14 792	17 293	19 305
Rörelseresultat (EBIT)	705	782	944	1 072	1 207
Rörelsemarginal, %	5,9	5,5	6,4	6,2	6,3
Justerad* EBITA	760	880	958	1 086	1 211
Justerad* EBITA-marginal, %	6,3	6,2	6,5	6,3	6,3
Resultat efter skatt	320	287	674	820	956
Kassaflöde från den löpande verksamheten	659	841	428	1 038	1 052
Orderstock	6 580	7 092	8 644	10 271	11 992

\*Justerad för särskilda kostnader

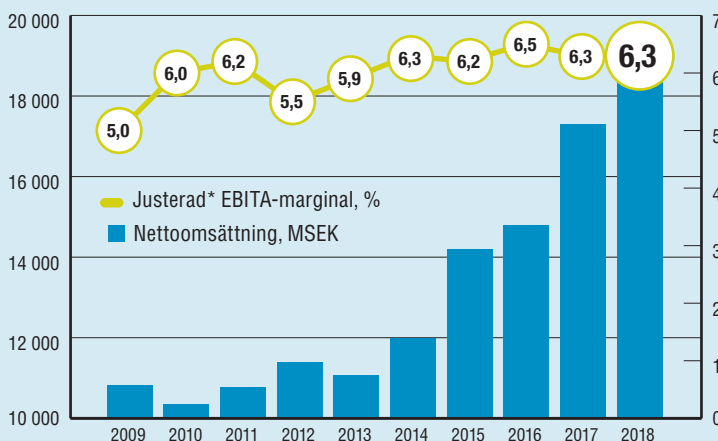
### ÖKNING EBITA

12%

### NETTO- OMSÄTTNINGS- ÖKNING

12%

## TILLVÄXT- OCH RESULTATUTVECKLING 2009-2018



### STABIL OCH STIGANDE EBITA-MARGINAL

Under den senaste tioårsperioden har Bravida levererat en stabil och stigande EBITA-marginal\*\*. De senaste fem åren har vår genomsnittliga omsättningstillväxt uppgått till 12 procent per år, varav 4,2 procent organisk tillväxt.

\*Justerad för särskilda kostnader  
\*\*Grafen visar justerad EBITA-marginal. Tidigare år har den visat justerad rörelsemarginal (EBIT).



**12**  
FÖRVÄRV

### 12 FÖRVÄRV

12 förvärv genomfördes under året. Genom dessa ökar omsättningen på årsbasis med cirka 806 miljoner SEK.

**1 052**  
MSEK  
KASSAFLÖDE

### STARKT KASSAFLÖDE

Kassaflödet uppgick 2018 till 1 052 MSEK. Kassagenereringen uppgick till 102 procent, vilket är över vårt finansiella mål.



### FÖRFART STOCKHOLM

Bravida har under året fått sina största uppdrag hittills. De två kontrakten i Förfart Stockholm innefattar både installationer och service och är sammanlagt värda 2 741 MSEK.

**#9**

### POPULÄR ARBETSGIVARE

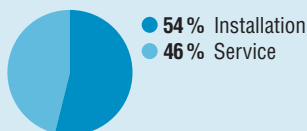
Bravida är fortsatt på topp tio-listan bland bästa arbetsgivare i Sverige.

## BRAVIDA I SIFFROR

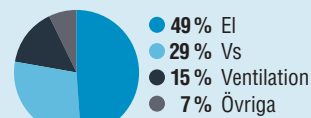
AFFÄRSOMRÅDEN	SVERIGE		NORGE		DANMARK		FINLAND	
MSEK	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
NETTOOMSÄTTNING	9 847	10 279	4 185	4 777	2 547	3 171	745	1 114
EBITA	661	692	254	285	131	185	15	22
EBITA-MARGINAL, %	6,7	6,7	6,1	6,0	5,1	5,8	2,0	2,0
ANDEL AV BRAVIDAS NETTOOMSÄTTNING 2018								
ANDEL AV BRAVIDAS RÖRELSERESULTAT 2018								

### INTÄKTSFÖRDELNING ANDEL AV BRAVIDAS OMSÄTTNING 2018

#### INSTALLATION / SERVICE

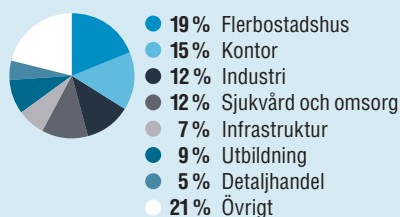


#### TEKNIKOMRÅDEN

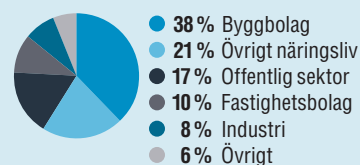


### ANLÄGGNINGSTYPER/ KUNDGRUPPER ANDEL AV BRAVIDAS OMSÄTTNING 2018

#### ANLÄGGNINGSTYPER



#### KUNDGRUPPER





## 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 2018: Bra resultat, samtidigt som vi ser tydlig förbättringspotential – och vi vet var den finns.

Mål 2019: Ta Bravida till nästa nivå med hjälp av Bravida Way.

# REKORDRESULTAT – MEN VI SKA BLI ÄNNU BÄTTRE

2018 var ännu ett rekordår för Bravida, med fint resultat och många bra förvärv. Vi är glada över utfallet, men ser det snarast som en bekräftelse på att vår affärsmodell fungerar. Nästa steg blir att ta lönsamheten till nästa nivå, samtidigt som vi fortsätter att växa.

Det går bra för Bravida. De senaste fem åren har vi växt med i genomsnitt 12 procent per år, med bibehållen lönsamhet. Nu är 2018 förbi och vi kan summera ännu ett rekordår, med en omsättningstillväxt på 12 procent, en rörelsemarginal på 6,3 procent samt en kassagenerering på över 100 procent.

Trenden är tydlig. Vi har gjort mycket som är bra.

#### ÅRETS RESULTAT ETT KVITTO: BRAVIDA WAY ETT FRAMGÅNGSRECEPT

Motorn i Bravidas verksamhet är våra 281 avdelningar i hela Norden. Där finns kundkontakten, där finns våra montörer,

tekniker och tjänstemän och där genereras resultatet. Varje avdelningschef är ansvarig och leder sin verksamhet framåt, mer eller mindre som ett eget företag. Som stöd finns Bravidakoncernens skalfördelar och väl beprövade arbetssätt. När varje avdelning bidrar, skapar vi tillsammans en verksamhet med stadig tillväxt och



lönsamhet i fokus. Vi kallar affärsmodellen för Bravida Way och utfallet 2018 är ytterligare ett kvitto på att den fungerar.

### VI HAR GJORT MYCKET RÄTT – MEN HAR STOR POTENTIAL KVAR

Det betyder inte att vi nu ska luta oss tillbaka, tvärtom. I vår nuvarande affärsplan har avdelningarna olika förbättringsaktiviteter beroende på sin lönsamhetsnivå.

De som redan är välorganiserade och lönsamma jobbar för att ta sin tillväxt till nästa nivå och hitta sin fulla potential. Det går alltid bra för dem, oavsett marknadsförutsättningar och omgivning. Men det är inte så att de är superhjältar eller har tur. De är helt enkelt skickliga. Det går nämligen att lära sig att bli framgångsrik.

Detta ser vi tydligt på den förflyttning som har skett det senaste året: Avdelningar som har tuffat på i gamla hjulspår och arbetssätt har minskat sin lönsamhet. De avdelningar som istället har fokuserat på att etablera Bravida Way och verkligen förändra sina arbets-sätt, har ökat sin lönsamhet avsevärt.

Nästa steg är inte svårt att gissa. Framöver kommer vi att fokusera ännu mer på Bravida Way – både för att öka användningen ytterligare och för att ständigt förädla arbetssätten. Samtidigt tar vi proaktiva steg för att ta verksamheten och lönsamheten till nästa nivå, inom flera olika områden.

### SERVICE ALLT VIKTIGARE

En viktig pusselbit är vår serviceverksamhet. Redan idag kommer nästan hälften av vår omsättning från serviceuppdrag. Det kan exempelvis handla om kontroll av elanläggningar, byte av ventilationsfilter eller reparation av värmepumpar. Oftast är serviceuppdragen återkommande. Dessutom har de generellt högre marginal än installationsprojekten, vilket gör dem mycket intressanta för oss.

Vi har därför börjat trappa upp vår satsning på service. Potentialen är enorm. Till exempel har vi många installationsprojekt som kan omvandlas till serviceuppdrag på sikt.

### DIGITALISERINGEN VIKTIG GRUNDFÖRUTSÄTTNING FRAMÅT

Ett annat viktigt område är den pågående digitaliseringen, som är på väg att komma igång på allvar i vår bransch. Det skapar stora möjligheter framåt.

Bravida har länge arbetat med att förbättra den interna digitaliseringen, som ökar produktiviteten i verksamheten. Arbetsordersystemet Handyman har förenklat samordningen av våra servi-

ceuppdrag sedan 2011. Servicekunderna kan numera följa sina beställningar i kundportalen. Under sommaren 2018 kom även Dalux, ett digitalt stöd som kraftigt förenklar samordningen i våra installationsprojekt. Över 100 av våra projekt använder redan applikationen och hittills har användarna varit mycket nöjda.

Många fler projekt är på gång. I framtiden ser vi stora möjligheter till exempelvis fjärrservice. Men vi måste också vara ödmjuka inför utmaningarna. Vi har många avdelningar och medarbetare som ska vänja sig vid nya arbetssätt och våra 55 000 kunder har alla olika förutsättningar. De allra flesta är dock mycket positiva till digitaliseringen och vi fortsätter att utveckla vårt digitala kunderbjudande. Läs gärna mer om vår digitaliseringsresa på sidan 23.

### ÖKADE HÅLLBARHETSKRAV SKAPAR AFFÄRSMÖJLIGHETER

Parallellt med digitaliseringen ser vi att energi- och miljöfrågor får en allt större plats i samhället – och på våra kunders

**Under året har vi fortsatt växa med lönsamheten i behåll. Förutom vår organiska tillväxt genomförde vi 12 förvärv, utspridda över hela Norden.**

agenda. Bravida har förmånen att driva en verksamhet som gör skillnad ur ett hållbarhetsperspektiv. När hållbarhetskraven på våra kunders fastigheter ökar, växer därför även våra affärsmöjligheter. Även här finns stor potential framåt.

Samtidigt får vi allt fler krav på vår egen verksamhet. Grundläggande för Bravida är att vi alltid betar oss schysst, oavsett om det gäller miljö, arbetsmiljö eller att hantera företagets pengar. Det är värderingar som stämmer överens med min uppfostran, bakgrund och erfarenhet och jag är mycket stolt över att jobba på Bravida. Jag tror att dessa frågor kommer att vara en avgörande faktor framåt – för att kunderna ska välja oss, för att våra medarbetare ska stanna och för att nya medarbetare ska hitta hit.

### VI VÄXER OCH UTVECKLAR VÅR ORGANISATION – FORTSATT FOKUS PÅ REKRYTERING

Under året har vi fortsatt växa med lönsamheten i behåll. Förutom vår organiska tillväxt genomförde vi 12 förvärv, utspridda över hela Norden.

I Norge har 2017 års storförvärv, Oras, tagit stora kliv framåt under året och utvecklingen går åt rätt håll. Även vår verksamhet i Finland har utvecklats positivt. Med två större förvärv under året börjar vi nu nå en kritisk massa, vilket vi har kombinerat med ny ledning och fokus på Bravida Way. Även här ser vi att lönsamheten nu är på väg åt rätt håll, vilket är glädjande.

Vi ser goda möjligheter till bra förvärv även framåt. Därför har vi stärkt vår förvärvsorganisation och arbetar nu för att förbättra integrationen ytterligare.

Bristen på kvalificerad personal kommer vara en utmaning under lång tid framöver, framför allt i Sverige, Norge och Danmark. Hur vi jobbar för att rekrytera, behålla och utveckla de bästa medarbetarna och ledarna skriver vi mer om på sidan 31.

### FORTSATT GOD EFTERFRÅGAN

Genom Bravidas 36 regionchefer tar jag regelbundet temperaturen på de nordiska marknaderna. Vi ser fortsatt god efterfrågan på våra tjänster i alla våra länder.

Aktiviteten inom bygg och infrastruktur är stabil i hela Norden. Det är bra för våra affärer. Nyproduktion av bostäder, som pekas ut som en osäkerhet, utgör bara ungefär tio procent av vår försäljning. Minskat bostadsbyggande brukar innebära mer service och renoveringar av äldre fastigheter, vilket passar oss utmärkt.

### STOR POTENTIAL FRAMÅT – VI BLIR LITE BÄTTRE HELA TIDEN

Nu när jag ser tillbaka på 2018, kan jag summera ett spännande år som i stort har gått enligt plan. Vi har åstadkommit mycket, men framförallt har vi återigen fått bekräftelse på att vår affärsmodell fungerar och på att vi gör rätt saker.

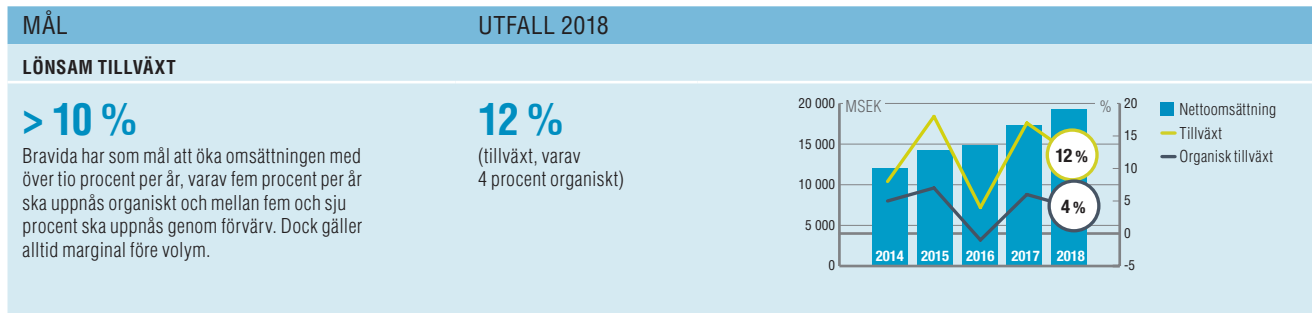
De närmsta åren ska vi jobba för att ta vår lönsamhet till nästa nivå, samtidigt som vi fortsätter att växa – inte minst inom service. Vi har ambitiösa mål, men egentligen är det inga konstigheter. Vi ska göra det vi redan gör idag, fast ännu lite bättre.

**Mattias Johansson,**  
vd och koncernchef  
Stockholm 2019

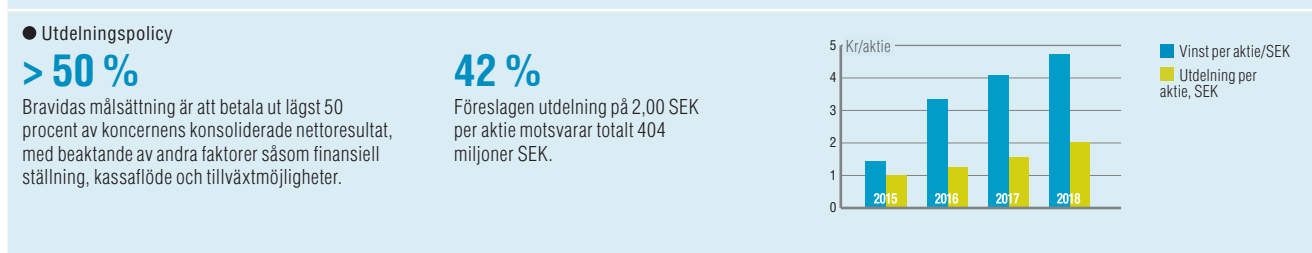
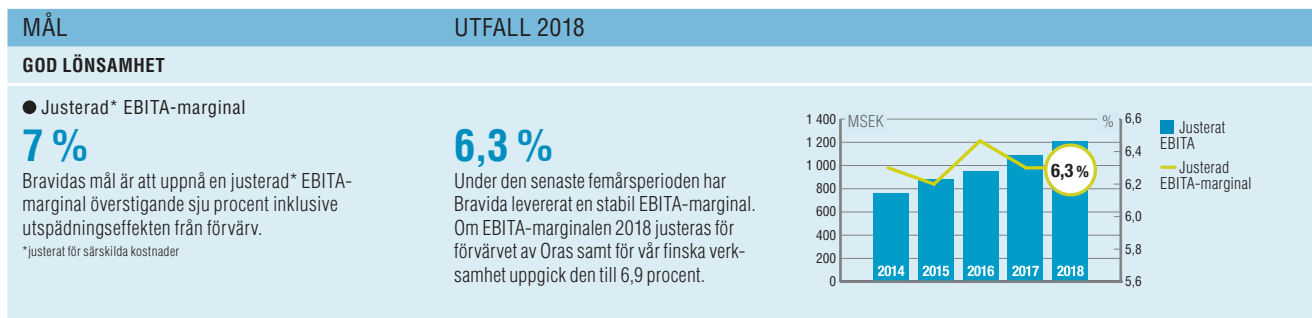
# MÅL OCH UTFALL

Bravida är Nordens ledande service- och installationsföretag. Vår vision är att vara bäst i Norden på hållbar service och installation av de funktioner som ger fastigheter liv. För att säkerställa att vi jobbar åt rätt håll, styr vi vår verksamhet mot ett antal långsiktiga mål.

## Lönsam tillväxt



## Finansiell stabilitet





## 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.

## 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.

## Ett hållbart företag

### MÅL

### UTFALL 2018

#### GOD ARBETSMILJÖ

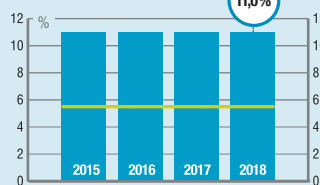
- Arbetskadefrekvens\* Sjukfrånvaro\*\*

**< 5,5**      **< 4,5 %**

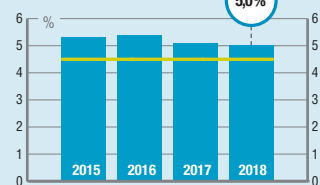
Ingen medarbetare i Bravida ska drabbas av fysisk eller psykisk ohälsa på grund av arbetet – en nollvision.

\*LTIR, Lost Time Injury Rate - antalet olyckor som leder till minst en dags sjukfrånvaro per miljon arbetstimmar  
\*\*Sjukfrånvaro i timmar i relation till planerade arbetstimmar

#### Arbetskadefrekvens



#### Sjukfrånvaro



#### HÅLLBAR RESURSANVÄNDNING

- Förändring av drivmedelsrelaterade CO<sub>2</sub>-utsläpp per km

**-3 %**  
jämfört med föregående år

**+0,4 %**      **+3,9 %**  
2018\*      2017\*\*

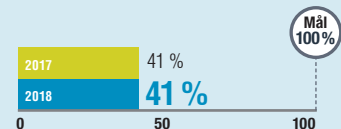
\*Avser Sverige, Norge, Danmark och Finland  
\*\*Avser Sverige, Norge och Danmark

#### GOD AFFÄRSETIK

- Andel av våra betydande leverantörer i Sverige som accepterar vår uppförandekod för leverantörer

**100 %**

**41 %**  
Uppföljning görs vartannat år, senaste gjordes 2017



## Branschens mest attraktiva arbetsgivare

### MÅL

### UTFALL 2018

#### DEN MEST ATTRAKTIVA ARBETSGIVAREN

- Motiverad Medarbetar-Index\* (MMI)

**70**

**71**

Tjänstemän

**66**

Kollektivanställda

\*I kommande mätningar kommer MMI att ersättas med employee Net Promoter Score (eNPS). 2018 blev Bravidas eNPS-resultat 8 på en skala från -100 till 100. Branschgenomsnittet är 9.

## Marknadsledare med nöjda kunder

### MÅL

### UTFALL 2018

#### MARKNADSLEDARE

- Varumärkesposition i branschen

**#1**

Under slutet av 2017 genomförde Bravida sin sjätte varumärkesundersökning för de nordiska länderna. För första gången var Finland med. Undersökningen visar att Bravida är det mest välkända varumärket i branschen i Skandinavien. I Finland är Bravida fortfarande ett nytt namn på marknaden och är därmed inte lika känt.





# BRAVIDAS STRATEGIER

## Så skapar vi lönsam tillväxt

### Organisk och lönsam tillväxt skapar en stabil bas

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 vårt fokus på service och proaktiv försäljning.

För att främja organisk tillväxt driver Bravida ett antal övergripande tillväxtfrämjande insatser. Viktiga områden är mer 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 gör den mindre konjunkturkänslig. Kombinationen av installation och service ger mer långsiktiga affärer. En viktig strategi för att

främja organisk tillväxt är att arbeta för att fler slutförda installationsprojekt ska övergå i långsiktiga serviceuppdrag.

Genom att skapa en tätare dialog med våra kunder kan vi förstå deras behov bättre, leverera bättre service och stärka våra kundrelationer. Vi söker upp existerande och nya kunder för att presentera Bravidas erbjudande och komma med egna förslag. Vi utbildar våra medarbetare för att stärka deras förmåga att identifiera och lösa kundernas behov.

#### HELHETSÖSNINGAR GER ÖKAD KONKURRENSKRAFT

Bravida skiljer sig från de flesta av våra lokala konkurrenter genom vår för-

måga att genomföra helhetsprojekt som omfattar flera teknikområden. Tillsammans har våra avdelningar kapacitet att utföra stora service- och installationsuppdrag i hela Norden. Vi marknadsför oss koncerngemensamt och levererar 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

Vår målsättning är att ta fler gemensamma projekt där flera olika teknikområden och avdelningar medverkar. Vi använder gemensamma system och arbetssätt för att göra det enkelt för våra avdelningar att arbeta tillsammans. Det är också viktigt för att Bravida ska kunna växa och snabbt lära upp nya medarbetare och integrera nya verksamheter.



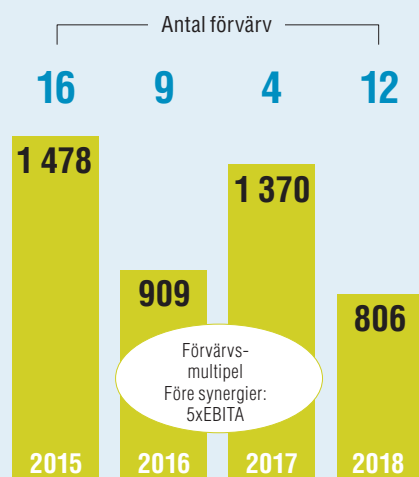
### Stark förvärvshistorik

Bravida har under de senaste fyra åren genomfört 41 förvärv som ökat den årliga omsättningen med 4 563 miljoner 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 genomförs av koncernen.

ÅRLIG OMSÄTTNING FÖRVÄRVADE BOLAG, MSEK



## Förvärv är en viktig del av tillväxten

Den nordiska service- och installationsmarknaden är fragmenterad, med över 25 000 företag. En stor andel av dem är små med ett fåtal anställda. Branschens struktur skapar goda möjligheter till förvärv.

### FÖRVÄRV SKA BIDRA MED EN TILLVÄXT PÅ 5–7 PROCENT

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

### FÖRVÄRVSPROCESSEN

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.

## Bravida genomför olika typer av förvärv

**Bravidas strategi är att vara marknadsledare på de orter där vi är verksamma. 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 teknikområde.

### Kompletterade teknikerbjudande

Bravida genomför förvärv på den lokala marknaden för att kunna erbjuda våra kunder ett komplett teknikerbjudande.

### Geografisk expansion

Bravida genomför förvärv för att växa geografiskt till strategiskt viktiga orter där etablering saknas.

## Så skapar vi lönsam tillväxt

### ORGANISK TILLVÄXT

Fokus på:

- ▶ Tillväxt inom service
- ▶ Proaktiv försäljning
- ▶ Helhetslösningar
- ▶ Ökat antal samarbeten som omfattar flera teknikområden

### TILLVÄXT GENOM FÖRVÄRV

- ▶ Kontinuerlig förvärvsprocess
- Vi förvärvar företag som hjälper oss att bli den lokala marknadsledaren på utvalda orter.
- ▶ Förvärv ska bidra med något av följande:
    - Förstärkt lokalt erbjudande
    - Komplettering av teknikerbjudande
    - Geografisk expansion.



# 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 10 MSEK. Endast 10 procent av omsättningen kommer från projekt som har ett ordervärde över 50 MSEK.

## SERVICE ÄR 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, 16 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 löpande med hänsyn till ned-

lagda 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, bland annat administrativa funktioner och systemstöd. Gemensamma inköp är en av våra viktigaste synergier, och de skapar stor konkurrenskraft.

## STARKA KASSAFLÖDEN OCH SUND KAPITALSTRUKTUR

Bravidas förmåga att generera stabila kassaflöden är grundläggande för att 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 vi arbetar för att begränsa vår kapitalbindning. Till exempel hyr vi våra kontor och leasar våra bilar, vilket gör att vi enklare kan anpassa produktionskapacitet och administrativa kostnader till efterfrågan.

## Så skapar vi finansiell stabilitet

### 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 omsättning.
- Samordnade inköp skapar skalfördelar och kostnadseffektivitet.

#### ► Kontinuerlig finansiell uppföljning

Kontinuerlig finansiell uppföljning på alla nivåer i företaget.

### STABILT KASSAFLÖDE

#### ► Fokus på kassaflöde

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

# Så skapar vi ett hållbart företag



Bravidas hållbarhetsarbete är en integrerad del av vår verksamhet. Våra prioriterade hållbarhetsfrågor är god arbetsmiljö, hållbar resursanvändning och god affärsetik. Alla dessa stöds av våra arbetssätt och värderingar.

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

Vi vill att varje medarbetare ska komma hem välmående och frisk efter varje arbetsdag. Därför arbetar vi systematiskt med fysisk och psykisk arbetsmiljö, hälsa och säkerhet.

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 trivsamt arbetsmiljö. Bravidaskolan erbjuder utbildningar inom hälsa och säkerhet till alla medarbetare och våra ledare utbildas kontinuerligt i arbetsmiljöfrågor.

## **HÅLLBAR RESURSANVÄNDNING – EFFEKTIV PRODUKTION OCH ENERGIEFFEKTIVA ERBJUDANDEN**

Kunderbjudandet är en viktig del i vårt arbete för hållbar energi- och resursanvändning. Varje dag bidrar vårt service- och installationsarbete till energi- och resursbesparingar i fastigheter och anläggningar.

Samtidigt arbetar vi för att minska miljöbelastningen i vår egen verksamhet. Bravidas mest betydande interna miljöaspekter utgörs av områdena transporter och avfall. Fokus ligger på att förbättra miljöprestandan i vår bilflotta, samt att förbättra planeringen för att

minska antalet hämtordrar och mängden spillmaterial.

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

Bravida ska upprätthålla en god affärsetik i relation till alla våra intressenter. Det betyder att vi alltid ska agera med stil – oavsett om det gäller medarbetare, kunder eller leverantörer.

Bravida ska vara en arbetsplats som välkomnar och respekterar alla medarbetare. Grunden är nationella lagar, kollektivavtal och uppförandekod kring mänskliga rättigheter, arbetsmiljö och arbetsrätt. Genom att främja jämställdhet och mångfald tar vi tillvara på medarbetares olikheter, kompetens och erfarenheter.

Alla våra affärsrelationer ska hanteras på ett ansvarsfullt och korrekt sätt. Vi tror på konkurrens och på att alla beslut ska bygga på affärsmässighet utan personlig vinning för de inblandade. 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.

## Så skapar vi ett hållbart företag

### **GOD ARBETSMILJÖ**

#### ▶ **Aktivt säkerhets- och arbetsmiljöarbete**

Fokus på medarbetares säkerhet, fysisk och psykisk hälsa.

#### ▶ **Kultur som främjar god arbetsmiljö**

Gemensamt ansvar att bidra till en säker och trivsamt arbetsmiljö.

### **HÅLLBAR RESURSANVÄNDNING**

#### ▶ **Effektivt produktion**

Effektivera 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**

Miljöbedömning av material och produkter.

### **GOD AFFÄRSETIK**

#### ▶ **Intern kultur**

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

#### ▶ **Leverantörer**

Kontinuerlig hållbarhetsutvärdering av leverantörer.



# Så blir vi branschens mest attraktiva arbetsgivare



Tillgången till kompetenta medarbetare är avgörande för Bravidas framgång och tillväxt, men konkurrensen om arbetskraften är hård. Därför ökar vi vårt fokus på att rekrytera, behålla och utveckla de bästa ledarna och medarbetarna.

För att lyckas som tjänsteföretag måste vi ha de bästa ledarna och medarbetarna i branschen. Men enligt branschorganisationen Installatörsföretagen saknas idag 10 000 yrkesutbildade installatörer i Sverige. Danmark är i en liknande situation.

Samtidigt ökar Bravidas behov av duktiga montörer, tekniker och ingenjörer. Vi vill även i framtiden vara ledande inom hållbar service och installation – och samtidigt växa lönsamt. Därför är det avgörande att vi är bäst i branschen på att attrahera, behålla och utveckla de bästa medarbetarna och ledarna.

## FOKUS PÅ ATT UTVECKLA MEDARBETARE OCH LEDARE

Vi vill att våra medarbetare ska växa och utvecklas. Det dagliga arbetet är den viktigaste skolan, men vi erbjuder även vidareutbildning i vår interna utbildningsverksamhet Bravidaskolan, och interna karriärvägar. Även ledarskapet spelar stor roll för Bravidas framgång. Därför har vi satt upp tydliga förväntningar på hur en ledare i Bravida ska vara. Samtidigt lägger vi stort fokus på att utveckla och stödja våra ledare.

## REKRYTERING SKER LOKALT – MED GEMENSAM PROFILERING

För att hitta och rekrytera rätt kompetens arbetar Bravida på flera nivåer. Rekrytering sker lokalt, koncernen stödjer med bland annat profilering och gemensamma rekryteringsverktyg. Vi jobbar också med närvaro på exempelvis yrkesskolor för att öka intresset för Bravida och branschen.

## EN ARBETSPLATS SOM VÄLKOMNAR OLIKHETER

Bravida välkomnar och respekterar alla medarbetare. En inkluderande kultur är avgörande för en trivsam och säker arbetsmiljö, och vi har nolltolerans mot trakasserier och kränkande särbehandling. För att säkerställa att vi är det företag vi vill vara, arbetar vi med bland annat policies och riktade åtgärder, samt utbildning kring uppförandekod och värderingar. Om någon upplever att vi inte följer våra värderingar, finns en visselblåsarfunktion där det går att göra en anonym anmälan.

## Så blir vi en attraktiv arbetsgivare

### UTVECKLING AV MEDARBETARE OCH LEDARE

#### ► Medarbetare

Utveckling i dagligt arbete. Bravidaskolan kompletterar. Interna karriärvägar.

#### ► Ledare och ledarskap

Strukturerat arbete för att rekrytera, utvärdera, utveckla och stödja våra ledare.

### REKRYTERING OCH INTRESSE FÖR BRANSCHEN

#### ► Samordnade aktiviteter

Bemanningsplanering, samordnade rekryteringsaktiviteter, utveckling av Bravidas arbetsgivarvarumärke.

#### ► Öka intresset för branschen

- Närvaro på tekniska högskolor
- Lärlingsprogram

### MÅNGFALD OCH INKLUDERANDE KULTUR

► Policies, mål och åtgärder för jämställdhet & mångfald.

#### ► Nolltolerans

mot trakasserier och kränkande särbehandling.

#### ► Uppförandekod

Visselblåsarfunktion.

# Så blir vi marknadsledare med nöjda kunder



Bravidas målsättning är att vara störst eller näst störst på de orter där vi väljer att vara verksamma. För att uppnå målet, är det viktigt att vi har en välorganiserad och lönsam verksamhet – på varje enskild avdelning. Vårt recept för att lyckas kallas Bravida Way.

## **BRAVIDA WAY GER NÖJDA KUNDER**

Det som skiljer Bravida från liknande företag är Bravida Way, vår kultur och våra gemensamma arbetssätt. Varje avdelning har eget resultatansvar, och med Bravida Way har de ett strukturerat sätt att kontinuerligt följa upp och förbättra sin verksamhet.

Med gemensamma arbetsmetoder får vi ordning och reda i våra uppdrag, vilket ger hög kvalitet i våra leveranser. Det leder både till nöjda kunder och goda lokala marknadsrelationer.

## **STARKA AVDELNINGAR GER ETT STARKT VARUMÄRKE**

Styrkan i Bravidas varumärke är att våra kunder kan förvänta sig samma höga kvalitet på våra tjänster – oberoende av vilken avdelning de vänder sig till.

Det är summan av Bravidaavdelningarnas drivkraft som för företaget framåt. Varje avdelning arbetar kontinuerligt för att uppfattas som den bästa lokala – och nordiska – leverantören av hållbar service och installation i fastigheter och anläggningar.

## **PROAKTIVA STEG MOT FRAMTIDEN**

För att behålla vår position i branschen även i framtiden, gör vi proaktiva satsningar inom bland annat installation, service och digitalisering.

**Fortsatt tillväxt inom installation.** Vår installationsverksamhet lägger grunden för framtida servicetillväxt. Därför satsar vi fortsatt på lönsam tillväxt inom installation. Bland annat jobbar vi med strukturerat säljarbete, ökat samarbete mellan teknikområden och nya tekniska lösningar.

**Satsning på service.** Service, renovering och underhåll är återkommande affärer som gör Bravida mindre konjunkturberoende. Samtidigt har serviceaffären generellt högre marginal och längre varaktighet än installationsaffären. Därför gör vi stora satsningar på service de kommande åren för att stärka vår position som Nordens ledande servicepartner.

**Digitalisering.** Den nordiska service- och installationsbranschen är i början av sin digitaliseringsresa. Bravida vill leda vägen i branschen, och kommer därför att öka fokus på digitalisering de kommande åren. Det gäller både interaktion med kunder, kunderbjudande och interna processer.

## Så blir vi marknadsledare

### **BRAVIDA WAY GER NÖJDA KUNDER**

- ▶ **Gemensamma arbetssätt** ger ett strukturerat sätt att följa upp och förbättra varje del av verksamheten.
- ▶ **Ordning och reda** i våra projekt och uppdrag ger nöjda kunder.

### **ETT STARKT VARUMÄRKE**

- ▶ **Starka avdelningar ger ett starkt varumärke**  
Samma höga kvalitet på alla orter. Varje avdelning ska uppfattas som den bästa lokala leverantören.

### **PROAKTIVA STEG MOT FRAMTIDEN**

- ▶ **Fortsatt tillväxt inom installation**  
Strukturerat säljarbete, samarbete mellan teknikområden.
- ▶ **Satsning på service**  
Stärka vår position som ledande i Norden inom service.
- ▶ **Digitalisering**  
Ökad digitalisering av kundrelationer, erbjudande och interna processer gör oss till ledare i branschen.



# BRAVIDAS MARKNAD



# Marknaden 2018

Service- och installationsmarknaden i Norden var fortsatt stabil under 2018. Bravida har en bred kundbas, en ökande tillväxt inom service och fortsatta möjligheter till bra förvärv. Det gör att våra tillväxtpotentialer ser bra ut framöver, även om byggkonjunkturen skulle försvagas.

Service- och  
installations-  
marknadens storlek\*

**273**  
MDR SEK

## Sverige



Marknadens omsättning

**90 MDR SEK**

Bravidas marknadsandel

**11 %**

Bravidas marknadsposition

**# 1**

### MATTIAS JOHANSSON:

#### Marknaden 2018

– I Sverige har vi under 2018 haft en god marknad där de flesta segment har utvecklats positivt – industri, offentliga fastigheter och bostäder.

#### Utsikter 2019

– Jag tror att vi kommer att se fortsatt god tillväxt på den svenska marknaden för service och installation, men med något lägre takt än tidigare. Om nybyggnation minskar, kommer det troligen att kompenseras av ökning i underhåll och renoveringar. Vi kommer från en väldigt hög nivå. Det som sker är en normalisering av bostadsbyggandet.

## Norge



Marknadens omsättning

**75 MDR SEK**

Bravidas marknadsandel

**6 %**

Bravidas marknadsposition

**# 1**

### TORE BAKKE:

#### Marknaden 2018

– Marknaden i Norge utvecklades positivt under 2018, både inom service och installation. De områden som blev drabbade av oljekrisen har börjat återhämta sig. Vår omsättning ökade betydligt under 2018, främst genom små projekt.

#### Utsikter 2019

– Utsikterna för 2019 är relativt goda, med en tillfredsställande orderstock och bra efterfrågan på servicesidan. Vi bedömer att antalet bostadsprojekt kommer att minska något, men att detta kompenseras av högre aktivitet inom kommersiella fastigheter. Inom service ser vi en stor efterfrågan på lösningar som kan reducera energiförbrukning i fastigheter. Den största utmaningen tror jag blir att rekrytera de bästa medarbetarna och ledarna.

## Danmark



Marknadens omsättning

**53 MDR SEK**

Bravidas marknadsandel

**6 %**

Bravidas marknadsposition

**# 2**

### JOHNNY HEY:

#### Marknaden 2018

– I Danmark har vi haft hög aktivitet med många anbud både inom service och installation. Vi ser en tendens till större projekt och fler ramavtal, både privat och offentligt. Vårt fokus är att skapa fler pakettlösningar inom service.

#### Utsikter 2019

– Vi tror på en fortsatt hög aktivitet 2019-2020. Den internationella konkurrensen ökar, och vi kommer att behöva vänja oss vid att jobba med totalentreprenörer från utlandet. Projekten blir alltmer komplexa och kräver mer koordinering. Samtidigt skapar digitalisering nya möjligheter. En utmaning är att hitta medarbetare både inom installation och service.

## Finland



Marknadens omsättning

**56 MDR SEK**

Bravidas marknadsandel

**2 %**

Bravidas marknadsposition

**# 5**

### MARKO HOLOPAINEN:

#### Marknaden 2018

– Den finska marknaden för både service och installation är relativt god, och vi uppskattar att den växte något under 2018. Marknadsaktiviteten är högst i de 10 största städerna.

#### Utsikter 2019

– Vi förväntar oss en stabil byggmarknad i Finland under 2019. Antalet bostadsprojekt kommer troligen att gå ned eftersom nya bygglov för bostäder minskar, medan antalet projekt inom industri och kommersiella fastigheter bedöms stanna på samma nivå. Samtidigt ökar både renoveringar och service.



# BRAVIDAS MARKNAD BRED AFFÄR SKAPAR STABILITET

Bravida har mer än 55 000 kunder. Ingen av kunderna står för mer än fyra procent av Bravidas totala omsättning. Det gör att vi inte är beroende av någon enskild kund, något enskilt projekt eller någon enskild bransch.

## Bravidas konkurrenter

### 25 000 lokala företag och ett fåtal stora aktörer

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

#### LOKALA FÖRETAG

På lokala marknader konkurrerar vi främst med lokala bolag

- Fåtal anställda
- Privatägda
- Geografiskt begränsade områden
- Ofta endast ett teknikområde



#### STORA AKTÖRER

Stora aktörer konkurrerar om de större kontrakten

- Nationella eller internationella
- Flera teknikområden
- Finansiell kapacitet
- Skalfördelar

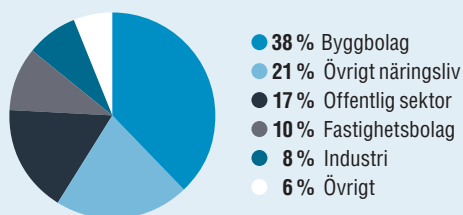


## Två stora kundgrupper

**Fastighetsägare och professionella hyresgäster.** 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.

**Byggtreprenörer.** En viktig kundgrupp är byggtreprenörer som köper installationstjänster som en del i en byggtreprenad.

KUNDGRUPPER

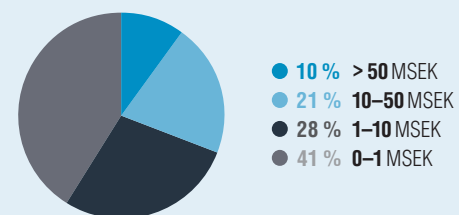


38 % byggbolag

## Bred och diversifierad kundbas

**Bravidas omsättning** utgörs till största del av ett stort antal små och medelstora projekt och uppdrag. Av Bravidas drygt 55 000 kunder står ingen enskild kund för mer än fyra procent av Bravidas omsättning, vilket gör riskspridningen stor. 2018 stod de fem största kunderna för 13 procent av nettoomsättningen, varav fyra är stora byggtreprenörer med många olika projekt och kontaktytor. Av kunder som omsatte mer än 5 MSEK var mer än 95 procent även kunder 2017.

OMSÄTTNING EFTER PROJEKTSTORLEK

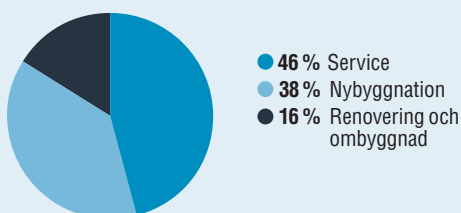


> 55 000 kunder

## 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 felavhjälpanne på ett par timmar till fleråriga underhållsavtal.

UPPDRAGSTYPER



Sjukhus



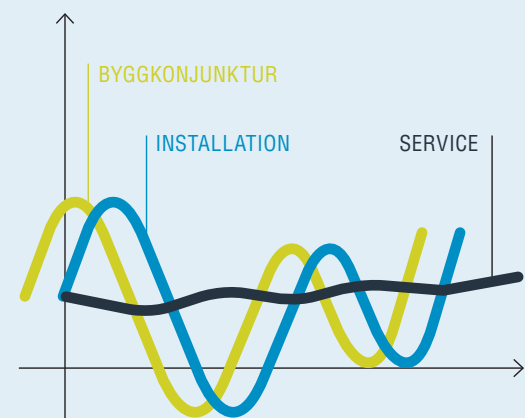
Infrastruktur



Kommersiella fastigheter och bostäder

## Service behövs oavsett konjunkturläge

**Installationsmarknaden följer svängningarna** på den lokala byggkonjunkturen i respektive ort och land, med viss eftersläpning. Service och underhåll av fastigheter och anläggningar efterfrågas oavsett konjunkturläge, vilket skapar en stabilitet i marknaden.





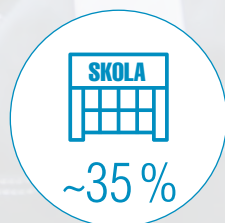
# BRAVIDAS MARKNAD SERVICE ALLT VIKTIGARE I FRAMTIDEN

Installationernas andel av byggkostnaden\*



#### Bostäder

- Många "enkla" installationsprojekt
- Återkommande kunder



#### Kommersiella och offentliga fastigheter

- Omfattande installationer ger stor potential till långsiktiga serviceuppdrag



#### Sjukhus

- Komplexa installationer ger stor servicevolym
- Långa serviceavtal

\*Källa: Industrifakta



# Trender som påverkar vår marknad

## Miljöpåverkan – energieffektiviseringar



**Trend:** Ökade krav på hållbara och energieffektiva fastigheter är en viktig drivkraft för tillväxt i vår bransch. Fastigheter har en stor miljöpåverkan, både när de byggs (material och transporter) och när de används (energiförbrukning och utsläpp). En stor del av fastighetsbeståndet i Norden behöver renoveras för att nå upp till de krav som ställs i EU-direktiv.

**Hur det påverkar Bravidas möjligheter framåt:** Installationer som el, vs och ventilation står för en stor del av energiåtgången i en fastighet. Det skapar stora möjligheter för Bravida. I nybyggnadsprojekt skapar vi energisnåla installationslösningar som håller länge. I existerande fastigheter kan vi både öka hållbarheten och minska energiåtgången genom regelbunden service.

## Urbanisering



**Trend:** Städerna i Norden växer, genom både invandring och befolknings-tillväxt. I takt med att befolkningen ökar, tilltar också behovet av nya byggnader och installationer för bland annat bostäder, kontor, handel, skola och vård. Samtidigt blir belastningen större på infrastruktur som elförsörjning, järnvägar, vägar, tunnlar och spårbunden kollektivtrafik.

**Hur det påverkar Bravidas möjligheter framåt:** När städer växer behövs både nybyggnation och offentliga investeringar. För Bravida öppnar det möjligheter till fler uppdrag inom både service och installation inom alla våra teknikområden.

## Digitalisering



**Trend:** Dagens informationssamhälle ställer helt nya krav på våra IT-miljöer. Kraven på säkerhet och kapacitet ökar, både hemma, på jobbet och i samhället. Samtidigt ökar möjligheterna att koppla upp tekniska installationer över internet, vilket gör att fastigheter kan driftövervakas och energioptimeras på distans.

**Hur det påverkar Bravidas möjligheter framåt:** För Bravida innebär den tekniska utvecklingen stora affärsmöjligheter. Vi ser en ökning av jobb inom bland annat kylta serverrum och automatisk styrning av tekniska system. När den tekniska komplexiteten ökar, blir efterfrågan på service större. Med digital driftövervakning kommer vi i framtiden att kunna utföra en större andel service på distans.

Det byggs mycket i Norden – både fastigheter och infrastruktur – vilket driver efterfrågan på installation. Samtidigt finns det trender som gör att service blir en allt viktigare del av vår marknad.

### INSTALLATIONSMARKNADEN FÖLJER LOKAL BYGGKONJUNKTUR

Den totala byggproduktionen är viktig för Bravidas tillväxt, eftersom alla fastigheter och anläggningar behöver tekniska funktioner som till exempel el, vs och ventilation. De senaste åren har byggvolymen i Norden ökat. Det har påverkat installationsmarknaden för bostäder och kommersiella fastigheter, som följer den lokala byggkonjunkturen. Offentliga investeringar är mindre känsliga för det ekonomiska läget, eftersom de styrs av politiska beslut.

### MARKNADEN FÖR TEKNISK SERVICE BLIR ALLT STÖRRE

Service, underhåll och renoveringar av installationer blir en allt viktigare del av Bravidas affär. Marknaden har växt på senare år, och har stor potential framåt. Det har flera olika anledningar:

- Fastigheterna får fler funktioner som behöver underhållas.
- Större krav på energieffektiva fastigheter ökar efterfrågan på service. Med regelbunden service blir installationer både mer energieffektiva och mer långlivade.
- Installationerna blir mer komplexa.

Digitaliseringen gör att fastighetens funktioner kan automatiseras och fjärrstyras – och att de fungerar som en enhet. Det gör att installationsmarknaden växer mer än byggmarknaden i stort.

- Ett serviceavtal löper vanligtvis över flera år, till skillnad mot ett installationsprojekt som utförs under en mer begränsad tid.

### ÖKANDE ANDEL SERVICE SKAPAR STABILITET

Fastigheters funktioner blir allt viktigare delar av byggprojekt. Installationstätheten varierar mellan olika typer av projekt, men gemensamt är att alla tekniska installationer kräver service och underhåll. Det säkrar ett återkommande flöde av uppdrag och kunder, vilket bidrar till stabilitet och tillväxt för branschen.



# BRAVIDAS MARKNAD DEN DIGITALA FRAMTIDEN ÄR REDAN HÄR





Service- och installationsbranschen blir alltmer digitaliserad och potentialen framåt är stor. Johan Olsson, affärsutvecklingschef på Bravida, berättar om Bravidas arbete för en ny typ av kunderbjudande och arbetssätt.

De senaste åren har många branscher rört sig snabbt inom digitalisering, medan andra branscher fortfarande har den digitala resan framför sig. Bygg- och installationsbranschen står i början av en stor förändring mot digitalisering inom flera områden. Johan Olsson, affärsutvecklingschef på Bravida, förklarar:

– Den stora majoriteten av våra kunder föredrar fortfarande traditionella kontaktkanaler. Vid mindre uppdrag ringer kunden till oss med en felanmälan eller order, och vi åker ut och felsöker, demonterar och installerar. Andra, ofta större kunder, ligger längre fram. Här finns ett tydligare intresse för smart underhåll av fastigheter med stöd av modern teknologi.

– Vi ser att allt fler börjar inse möjligheterna med digitalisering, och betalningsviljan för digitala lösningar har ökat. Därför gör vi nu koordinerade satsningar för att vi ska bli ännu mer digitala, både i våra arbetssätt och i vårt kunderbjudande, säger Johan Olsson.

#### BRAVIDA ÄR REDO FÖR NÄSTA STEG

Digitaliseringen sker på flera plan. De senaste åren har Bravida etablerat digi-

tala arbetssätt. Handyman, Bravidas service- och orderhanteringssystem, infördes redan för åtta år sedan. Det lägger grunden för digitalisering av interna arbetssätt – och utgör en central plattform för den fortsatta resan med en förbättrad kundupplevelse inom service. På installationsidan ökar vi användningen av gemensamma digitala verktyg med målet att digitalisera byggarbetsplatsen.

Digitaliseringen förbättrar också kundupplevelsen i vardagen:

– På senare år har vi märkt en tydligare efterfrågan på digital interaktion och samarbetsgränssnitt. Allt fler servicekunder börjar använda verktyg som Bravidas kundwebb för att lägga beställningar och se status på sina uppdrag, säger Johan Olsson.

#### DISTANSSTYRNING OCH SENSORTEKNOLOGI ÄR PÅ UPPGÅNG

Nästa steg handlar om distansstyrning och sensortechnologi. Johan Olsson tror att vi kommer att se en mycket högre grad av automatisering i branschen, redan inom några få år.

– Med ny teknik kan både felanmälan och felsökning automatiseras. Senso-

rer på fläktar, pumpar och armaturer kan göra det möjligt för våra tekniker att direkt se vad som behöver åtgärdas innan kunden hinner notera en drifts-avvikelse. Detta gör att Bravida kan ta ett större ansvar och agera mer proaktivt och rådgivande.

#### EN MER DIGITAL AFFÄRSMODELL I FRAMTIDEN

I framtiden kommer Bravida att ha en annan typ av kunderbjudande, ett digitalt sätt att ge fastigheter liv, enligt Johan Olsson.

– Ju intelligentare fastigheter blir, desto större roll har Bravida möjlighet att spela i energieffektivisering och komfortupplevelse. Därför ser vi nu en tjänstefiering av branschen. Kunderna vill i allt högre grad ha avtal som hjälper dem med allt från installation till drift – och där kommunikationen sköts digitalt.

– Som marknadsledare med mer än 55 000 kunder är vi väl positionerade. Tillsammans med våra kunder har vi under flera år drivit på utvecklingen. När branschens digitalisering nu börjar ta fart på allvar, vinner vi stort på att vara i framkant, avslutar Johan Olsson.

## Dalux – Bravidas startskott för den digitala byggarbetsplatsen

Det senaste året har Bravida tagit stora steg mot digitala arbetssätt inom installation. Det mobila verktyget Dalux används nu i över hundra av våra projekt, och förenklar vardagen för våra projektledare och montörer.

Dalux är ett mobilt verktyg som knyter ihop arbetet i installationsprojekt. Via Dalux-appen kan montörer enkelt få tillgång till digitala ritningar i 2D eller 3D, för att se var och hur installationerna ska utföras.

Efter utförd installation kan

montören enkelt genomföra en egenkontroll direkt i sin mobiltelefon, med positionering på ritningen, och med fotodokumentation. Det är även enkelt att rapportera hinder och avvikelser direkt i appen. All dokumentation sparas och finns tillgänglig i realtid, oavsett var man befinner sig.

I webbapplikationen kan projektledaren överblicka och följa upp avvikelser och egenkontroller. Resultatet blir ett bättre samarbete mellan Bravida, byggentreprenören och övriga projektdeltagare. Stian Sletner, ledande montör på Bravida Oslo El i Norge, berättar:



– Det finns många fördelar med att arbeta med digitala checklistor. Till exempel minskar vi mängden pappersarbete, eftersom allt ligger digitalt. Dessutom blir kommunikationen bättre, både internt och med andra entreprenörer.

Björn Kinge, projektledare på samma avdelning, instämmer: – Vi har alla en smartphone, och allt fler hanterar digitala verktyg väldigt naturligt. Det är en själv-

klarhet att vi i installationsbranschen tar till oss nya arbetssätt och verktyg som Dalux. Framtiden är digital.

Bravidas första projekt i Dalux påbörjades under sommaren 2018. Nu används Dalux av mer än 100 installationsprojekt inom Bravida i hela Norden. Målsättningen är på sikt att digitalisera arbetssättet inom hela Bravidas installationsverksamhet.



# BRAVIDAS KUND- ERBJUDANDE



## Helhetsleverantör av service och installation

Bravida ger fastigheter liv – dygnet runt, året om. Vår ambition är att varje service- och installationsuppdrag ska göra fastigheten bättre och mer energieffektiv. Det ställer höga krav på vårt erbjudande.

Vi på Bravida är specialister på fastighetens alla tekniska funktioner. Vi arbetar främst med el, värme & sanitet och ventilation, men är även stora inom säkerhet, sprinkler, kyla, kraft, hiss, projektledning och teknisk fastighetsdrift.

### **SERVICE ÖKAR LIVSLÄNGDEN OCH MINSKAR KOSTNADER**

Varje år förbrukas stora mängder energi i onödan på grund av gamla

eller dåligt underhållna installationer. Det vill Bravida ändra på. Vi satsar på att utöka vår serviceverksamhet hos våra kunder. Med regelbunden service optimerar vi fastigheternas energiförbrukning. Dessutom gör service att installationerna både fungerar bättre och håller längre.

### **SMARTA INSTALLATIONER SPARAR ENERGI**

Vi installerar dagligen ny och energieffektiv teknik i fastigheter och

anläggningar. Merparten av våra uppdrag rör bara ett teknikområde, men alla installationer i en fastighet är en sammanhållen enhet. I större projekt tar vi gärna ansvar för helheten i installationerna. På så sätt hjälper vi till att skapa energieffektiva fastigheter och anläggningar som håller länge.

## Vi är specialister på fastighetens alla funktioner



**Ei.** Alla typer av elinstallationer och elservice, både i befintliga fastigheter och där det byggs nytt – oavsett om det gäller kontor, bostäder, sjukhus, industrier eller stora infrastrukturprojekt.

**Kraft.** Högspänningstjänster i hela elkrafts nätet, bland annat i elanläggningar, kraftstationer, elnät och transformatorstationer.

**Kyla.** Konstruktion, installation och service på alla typer av kylanläggningar – HFC, CO<sub>2</sub>, propan och ammoniak – samt energioptimeringar.

### Teknisk fastighetsdrift.

Löpande teknisk drift av alla typer av fastigheter och anläggningar. Vi förebygger driftstörningar och rycker in om problem skulle uppstå.

**Vs.** Installation och service av alla typer av lösningar inom värme och sanitet, vs, både enkla installationer för exempelvis bostäder eller kontor, och mer komplicerade installationer för industrier, sjukhus eller badhus.

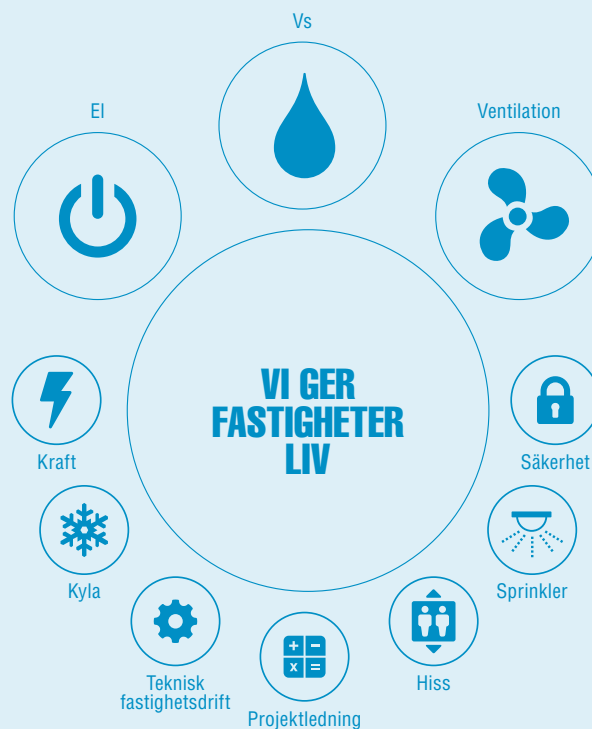
**Ventilation.** Installation och service av alla typer av ventilationslösningar, till exempel luftbehandling, processventilation samt styr och övervakning. Vi hjälper också till med injustering och OVK (obligatorisk ventilationskontroll).

### Brand och säkerhet.

Brandlarm, inbrottslarm, tillträdes-system, CCTV och överordnad plattform. Rådgivning, projektjänster och servicetjänster inom säkerhet.

**Sprinkler.** Allt inom sprinkler: projektering, konstruktion och dokumentation, om- och tillbyggnad, systematiskt underhåll.

**Hiss.** Installation, service och underhåll av person- och godshissar. Projektering och koordinering.



**Projektledning.** Projekt-, bygg- och projekteringsledning inom bygg och fastighet, installation och energi, infrastruktur och samhällsbyggnad.



# BRAVIDAS VERKSAMHET



## 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**  
OKOMPLICERAT  
AGERANDE

● Genom enkla och okomplicerade rutiner och arbetsprocesser blir den dagliga verksamheten smidig och effektiv. En enhetlig syn löser varje avdelnings liknande frågor på samma sätt. "Lika behov – lika lösning".



**KOMPETENS**  
KUNSKAP, VILJA  
OCH FÖRMÅGA

● 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 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.

## Bravida Way – Tre viktiga principer styr hur vi driver vår verksamhet i Bravida

### AFFÄRSMANNASKAP

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 arbetsätt, "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.

## Med Bravida Way skapar vi en lönsam och långsiktig verksamhet

Låt oss vara ärliga: flera av våra konkurrenter har ett erbjudande som liknar vårt eget. Det som skiljer oss från mängden är Bravida Way, vår kultur och vårt sätt att arbeta. Genom Bravida Way skapar vi en lönsam och långsiktig hållbar verksamhet.

### BRAVIDA ÄR NORDENS LEDANDE SERVICE- OCH INSTALLATIONSFÖRETAG

I snart ett sekel har vi verkat på den nordiska marknaden. Tillsammans har vi skapat en framgångsrik verksamhet som skiljer sig från andra i vår bransch.

### GRUNDEN TILL VÅR FRAMGÅNG

Grunden till vår framgång är Bravida Way, vårt sätt att göra affärer och arbeta. Bravida Way handlar om att ta ansvar och att använda sitt sunda förnuft: vi gör det vi sagt, vi följer upp och vi förbättrar oss ständigt. Det är vårt recept för att lyckas och vi vet att det fungerar.

### FOKUS PÅ ATT SKAPA FRAMGÅNGSRIKA AVDELNINGAR

Bravida har över 280 avdelningar i Norden, och koncernens lönsamhet är beroende av hur det går för avdelningarna. En avdelning som behärskar Bravida Way satsar alltid på affärer med god marginal, och har samtidigt bra kontroll över kostnaderna. Så lägger vi grunden för en lönsam affär.

### EFFEKTIVITET OCH HÅLLBARHET GÅR HAND I HAND

Bravidas hållbarhetsarbete har länge varit en del av våra arbetssätt. Som vi ser det, går effektivitet och hållbarhet hand i hand. Våra prioriterade hållbarhetsfrågor är hållbar resursanvändning, god arbetsmiljö och god affäretik. Alla dessa stöds av våra arbetssätt och värderingar.

## Gemensamma systemstöd

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

## BravidaBAS

BravidaBAS är vårt verksamhetsledningssystem, som stödjer all service- och projektverksamhet. Systemet säkerställer att frågor om kvalitet, miljö och arbetsmiljö integreras i verksamheten – både i kundprojekt och i styrningen på alla nivåer i företaget. Systemet är ISO 9001/14001-certifierat.



# BRAVIDAS VERKSAMHET

## AVDELNINGARNA

### – HJÄRTAT I BRAVIDA

#### Affärsmodell

Vi finns där kunden finns – med det stora företags fördelar



# Den lokala avdelningen spelar huvudrollen

De flesta av våra kunder lär känna oss genom våra lokala avdelningar. Där finns våra montörer och tekniker, och där genereras resultatet. Därför är avdelningarna huvudrollsinnehavare på Bravida. Som stöd har de hela Bravida-koncernens gemensamma resurser.

Bravidas många lokala avdelningar är grunden i vår verksamhet. Varje avdelning fungerar ungefär som ett litet företag på en lokal marknad, med lokala kunder. Avdelningschefen har en nyckelroll och ansvarar för att skapa en lönsam och långsiktig verksamhet.

Men avdelningen är inte ensam. I bakgrunden finns hela Bravidakoncernen, med dedikerade ledare, gemensamma resurser och ett stort kontaktnät. Dessutom finns Bravida Way, med tydliga processer och systemstöd för att sätta mål, driva, följa upp och ständigt förbättra verksamheten.

## INTERVJU MED

**LARS KRISTENSEN**  
Avdelningschef Odense el



En avdelning på Bravida fungerar som ett lokalt företag, men med stöd från en stor organisation.

**Hur skapar vi finansiell stabilitet och lönsam utveckling i företaget? Det handlar om att ha en välordnad verksamhet – i varje avdelning. Lars Kristensen, avdelningschef, förklarar hur Bravidas affärsmodell fungerar i praktiken.**

På Bravidas elavdelning i Odense arbetar drygt 130 personer. De flesta är elektriker, men avdelningen har även koordinatörer, serviceledare, projektledare och kalkylatorer.

– En avdelning på Bravida fungerar som ett lokalt företag, men med stöd från en stor organisation. Som avdelningschef är jag ansvarig för att den lokala verksamheten fungerar, från rekrytering och personalutveckling till försäljning, leverans och



resultat. Samtidigt har jag ett stort företag i ryggen, som ger mig verktygen som behövs för att skapa en stark avdelning.

De gemensamma arbetssätten förenar alla Bravidaavdelningar. Det innebär bland annat att avdelningarna använder koncern-gemensamma resurser, system och verktyg.

– **Bravida har bra verktyg.** Vi försöker följa de gemensamma processerna till punkt och pricka för att arbeta på samma sätt i alla projekt. När vi gör det, blir det lätt både att driva och följa upp projekt. De gemensamma processerna skapar en röd tråd genom hela vår verksamhet, och det är den som tar Bravida framåt.

– **Vi får också bra** stöd från de centrala uppföljningssystemen.

Styrkortet ger mig en bild av hur det går för avdelningen, månad för månad. Uppföljning och upprepning – det är nyckeln.

Med avdelningar i hela Norden är Bravida alltid nära kunden. Varje avdelning är expert på sin lokala marknad, och det är det som är styrkan i en decentraliserad organisation.

– **Ingen på Bravida** känner marknaden i Odense bättre än vi i Odense. Vi har bra 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 lokalt, men ändå stort och tryggt företag, avslutar Lars Kristensen.

## Kvartalsgenomgångar skapar en ryggrad

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

## 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.



# BRAVIDAS VERKSAMHET MEDARBETARE

MOTIVERAD  
MEDARBETARINDEX

# 67,1

ÅLDERSSTRUKTUR, %	2017	2018
Över 60 år	7,2	7,9
51–60 år	19,7	19,3
41–50 år	20,8	19,8
31–40 år	21,7	22,6
21–30 år	25,6	26,3
Under 20 år	4,8	4,1

ANTAL MEDARBETARE, MEDELTA	2017	2018
Totalt i koncernen	10 643	11 475
Varav kvinnor	710	759
Sverige	5 626	6 052
Norge	2 718	2 994
Danmark	1 803	1 830
Finland	496	599

# Utveckling och rekrytering avgörande för tillväxten

Bravida är en stor arbetsgivare – störst inom vår bransch i Norden. Men för att kunna nå våra tillväxtmål och utvecklas, behöver vi bli ännu fler kompetenta medarbetare. Därför vill vi vara den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen.

På Bravida är vi drygt 11 000 personer som jobbar tillsammans. Vi är montörer, servicetekniker, projektledare, serviceledare, kalkylatorer, chefer, affärsutvecklare, ekonomer – som alla är proffs inom sina områden. Tillsammans kan vi ta oss an spännande och tekniskt krävande uppdrag som få andra företag klarar.

Men för att Bravida ska kunna växa och utvecklas de kommande åren, räcker det inte med att ta fler affärer. Vi måste öka antalet medarbetare. Störst är behovet inom de praktiska yrkesrollerna, men det är hård konkurrens om duktiga montörer och servicetekniker på marknaden.

Därför är det viktigt att vi arbetar för att behålla och utveckla de medarbetare och ledare som vi redan har. Samtidigt måste vi lägga stort fokus på att rekrytera nya medarbetare, och på att öka intresset för branschen i stort.

## MÅNGA MÖJLIGHETER FÖR MEDARBETARE

För att en medarbetare ska vilja stanna hos oss på lång sikt, behöver vi erbjuda utvecklingsmöjligheter, utbildning och karriärvägar. Vi tror att den viktigaste skolan är det dagliga arbetet. Dessutom finns Bravida-skolan, vår interna utbildningsverksamhet. Där erbjuder vi många interna utbildningar som kan öppna upp nya vägar för våra medarbetare.

De flesta av våra långtida medarbetare har haft flera olika roller genom åren. Det finns flera möjliga karriärvägar – som specialist, projektledare, ledande montör, serviceledare eller chef. Vi internrekryterar gärna till ledande positioner, vilket skapar både möjligheter och kontinuitet i organisationen.

## STRUKTURERAD LEDARUTVECKLING

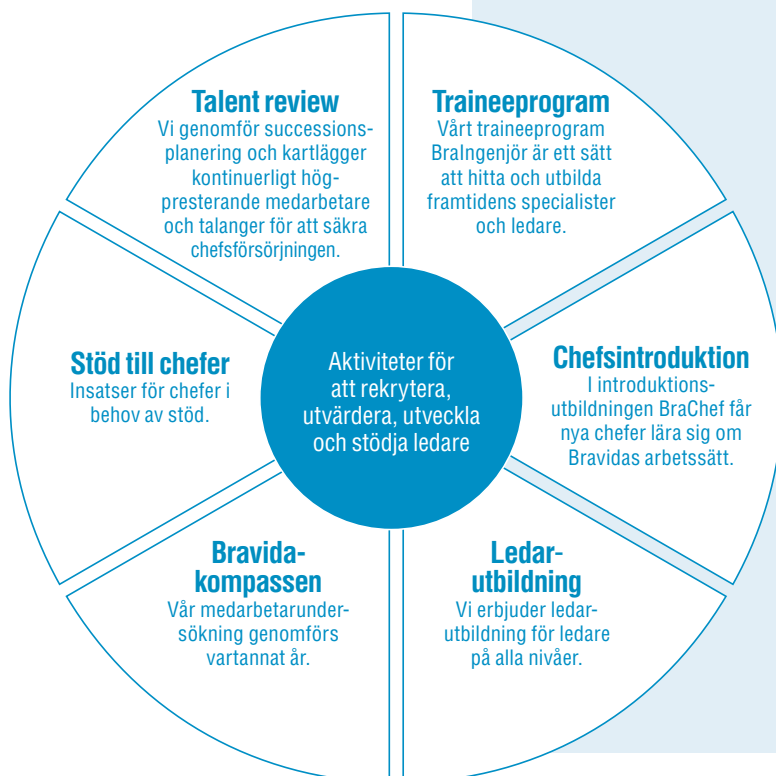
Våra ledare spelar en viktig roll för att utveckla både medarbetarna och verksamheten. Därför har vi dels tydliga förväntningar på våra ledare, dels ett strukturerat arbete för att rekrytera, utvärdera, utveckla och stödja ledare i organisationen. Exempel

på aktiviteter är Bravidas trainee-program BraIngenjör och Bravidas Talent Review, där framtidens ledare i Bravida identifieras.

## REKRYTERING SKER LOKALT – MED GEMENSAM PROFILERING

I Bravida är varje avdelning ansvarig för att bemanna sin verksamhet. Kompetensplanering och rekrytering sker lokalt, under Bravidas devis "Vi skapar stora resultat, tillsammans". Som stöd i rekryteringen finns bland annat professionell rekryteringshjälp, rekryteringsmaterial samt ett gemensamt rekryterings- och HR-system.

Bravidas lokala avdelningar anställer löpande lärlingar inom alla teknikområden. Samarbeten med gymnasieskolor stärker våra lärlingsprogram. Genom närvaro på bland annat tekniska högskolor och yrkesskolor ökar vi synligheten och intresset för branschen och för Bravida som arbetsgivare.



## Förbättringar 2018

### ► Satsning på chefs- och ledarskapsutveckling

- Ny ledarutbildning, BraChef
- Arbete kring ledarkriterier

### ► Satsning på e-learning

Som en del i Bravidas digitalisering överförs allt fler utbildningar till digitalt format.

### ► Nytt koncerngemensamt HR-system, BraPeople

Under implementering. Underlättar administration och ger bättre översikt.

## Uppföljning 2018

**67,1 (67)**

► Motiverad medarbetarindex, MMI. Mål > 70, skala 0-100.

**8**

► Employee Net Promoter Score (eNPS), skala -100 till 100. Ersätter MMI i kommande mätningar. Branschgenomsnittet är 9.

**32**

► Braingenjörer diplomerades från vårt traineeprogram.

**1 170**

► Lärlingar jobbade inom Bravida under året.



# BRAVIDAS VERKSAMHET INKÖP OCH LEVERANTÖRER



# Gemensamma inköp ger styrka

Varje år köper Bravida in stora mängder material, komponenter och tjänster till projekt och uppdrag. Det gör oss till en betydelsefull aktör med stora möjligheter att påverka och utveckla marknaden.

Inköp är en viktig del av vårt kund-erbjudande. Varje år köper Bravida in material, komponenter och underleverantörstjänster för cirka 10 miljarder SEK, vilket motsvarar runt hälften av vår omsättning. Som stor aktör uppnår vi stora inköpsvolymen genom att samla avdelningarnas inköp. Det gör att vi kan erbjuda ett konkurrenskraftigt sortiment av material, komponenter och tjänster.

De lokala avdelningarnas inköpskompetens är avgörande för att ge kunden en bra slutprodukt – och för lönsamheten i våra projekt och uppdrag. Som stöd till avdelningarna har vi en gemensam inköpsorganisation, som arbetar för att utveckla produkt- och tjänstesortimentet och stärka samarbetet med leverantörer, distributörer och underentreprenörer.

Bravidas inköpsstyrka är också en betydelsefull framgångsfaktor i samband med förvärv. När förvärvade bolag integreras i Bravida får de tillgång till vår inköpsplattform med avtal, system och sortiment. På så sätt kan bolaget

snabbt effektivisera sina inköp och öka kvaliteten i genomförandet av projekt och serviceuppdrag.

## STARK INFRASTRUKTUR LÄGGER GRUNDEN

Genom ett gemensamt inköpssystem håller vi samman och organiserar de lokala avdelningarnas inköp. För att underlätta avdelningarnas inköpsarbete har vi även verktyg och portaler för inköp av offert- och specialmaterial. Med dessa verktyg ökar vi transparensen och samordnar våra inköp inom bolaget.

## BRAVIDASORTIMENTET

Bravida har tagit fram ett standardiserat urval av leverantörer och produkter – Bravidasortimentet – som används av alla våra avdelningar. Urvalet baseras på funktion, kvalitet, miljö, pris och montagevänlighet. Sortimentet utgör en viktig del av våra inköp och av erbjudandet till kund. Vår egen BraVal-märkning i inköpssystemet hjälper avdelningarna att göra hållbara val av leverantörer, tjänster och produkter.

## Förbättringar 2018

### ► BraVal

Under året har vi infört BraVal, en ny märkning i inköpssystemet. Den hjälper våra avdelningar att göra hållbara val av leverantörer, tjänster och produkter.

### ► Leverantörsutvärdering

Bravida har designat och utvecklat ett system för värdering av våra leverantörer. Under 2018 har rutinen integrerats i Bravidas upphandlingsprocess. Flera viktiga kunder har reviderat Bravidas process och uppskattat vårt sätt att arbeta med kvalitetssäkring av leverantörer.

### ► Lokalt stöd med inköpsmätetal

Bravida har en löpande genomlysning av inköpen i alla våra projekt och serviceuppdrag. Denna uppföljning används för att förbättra inköpen lokalt med stöd av inköpare i division.

## Uppföljning 2018

**58 (59) %**

► av inköpen ingår i Bravidasortimentet, vårt eget rekommenderade sortiment.\*

\*gäller enbart sortimentsrelevanta produktgrupper

# Värdekedjan blir alltmer integrerad



**INTERVJU MED  
LARS KORDUNER**  
inköpschef på Bravida

**Inköp är en viktig del av Bravidas verksamhet. Lars Korduner, Inköpschef koncern (CPO) på Bravida, berättar vad som pågår just nu – och hur inköp utvecklas.**

### Vad pågår inom inköp just nu?

– Det är mycket som händer i branschen just nu. På inköpsidan jobbar vi allt närmare ett fåtal stora leverantörer. Värdekedjan håller på att integreras och digitaliseras, vilket gör arbetet smidigare och öppnar för mer kostnadseffektiva processer och inköp.

### Hur bra är Bravida på att koordinera inköp?

– Våra avdelningar har stort fokus på inköp. En substansiell andel av installerat material ingår i Bravidasortimentet, och vi arbetar för att öka andelen ytterligare. Samtidigt behöver vi vara följsamma och kunna arbeta med olika varumär-

ken beroende på vad kunden vill ha, inte minst inom systemlösningar för till exempel säkerhet och automation.

### Hur påverkar hållbarhetsfrågan branschen och Bravida när det gäller inköp?

– Hållbarhet är en viktig och aktuell fråga, och vi jobbar för att göra materialflödet mer effektivt. Bland annat minskar vi materialtransporter och spill genom att förbättra vår planering och framförhållning i projekt och samla inköp.

– Vi har också tagit stora steg framåt i våra produktval. Vi jobbar för att produkterna ska uppfylla våra miljökrav, och för att alla leverantörer ska uppfylla kraven i vår uppförandekod – bland annat miljö, arbetsmiljö och mänskliga rättigheter. Genom BraVal får vi ännu bättre kontroll över vilken typ av produkter vi använder i våra projekt och uppdrag.

### Hur kommer digitaliseringen att påverka framtidens inköp?

– Framtidens inköp ser vi redan nu, med BIM-metoden, där ett projekt planeras i minsta detalj i en virtuell ritning som delas av parterna i projektet. Där bestäms materialval i tidigt skede vid designfasen och materialflödet kommer att bli mer effektivt då materialbeställningen kan göras i god tid. Tekniken finns redan, och har börjat användas vid stora projekt som sjukhus och infrastruktur.



**På inköps-  
sidan jobbar vi  
allt närmare  
ett fåtal stora  
leverantörer.**



# EN ANSVARSFULL VERKSAMHET



# Hållbarhet – en del av vår vardag

Hållbarhet är viktigt för Bravida. Vi har mer än 55 000 kunder och varje dag hjälper vi dem att bidra till ett mer hållbart samhälle. Men hållbarhetsfrågan är större än så – den handlar om allt vi gör i vår vardag.

Vi på Bravida vill bedriva ett ansvarsfullt företagande – en lönsam och långsiktigt hållbar verksamhet som inte kompromissar med framtiden. Hållbarhetsarbetet är en del i Bravidas affär och i vår dagliga verksamhet.

Varje dag arbetar vi med att underhålla och installera energibesparande tekniska lösningar i våra kunders fastigheter och anläggningar. Vår kultur och våra arbetssätt skapar en välfungerande verksamhet med ordning och reda.

## VÅRA PRIORITERADE HÅLLBARHETSFRÅGOR

Hållbarhetsområdet är brett och omfattar många typer av frågor, som är viktiga för olika intressentgrupper. Vissa av frågorna är extra relevanta för Bravida och den service- och installationsverksamhet som vi bedriver.

För att kunna arbeta fokuserat, har vi gjort en prioritering av våra mest väsentliga hållbarhetsfrågor. I arbetet har vi vägt samman de olika intressenternas förväntningar med Bravidas egna mål, prioriteringar och påverkansmöjligheter.

På så sätt har vi kommit fram till de tre prioriterade hållbarhetsområden där vi ska göra störst förbättringar i vår verksamhet de kommande åren: god arbetsmiljö, hållbar resursanvändning och god affärsetik.

## ORGANISATION OCH UPPFÖLJNING AV HÅLLBARHETSARBETET

På Bravida är hållbarhetsarbetet integrerat i den löpande verksamheten. Bravidas styrelse och ledning står för den övergripande inriktningen, medan verksamheten driver det praktiska arbetet.

Koncernstaber inom miljö, arbetsmiljö och säkerhet, juridik och HR stödjer arbetet.

Under 2017 tog Bravidas koncernledning fram en ny affärsplan för 2018–2020, och justerade samtidigt uppföljningen av koncernens hållbarhetsmål. Den nya planen lanserades under första kvartalet 2018. De hållbarhetsfrågor som Bravida har identifierat som mest väsentliga är kopplade till företagets affärsplan och strategier.

En viktig del av Bravidas arbetssätt är vår regelbundna och noggranna uppföljning av verksamheten, från enskilt kostnadsställe upp till koncernnivå. Uppföljningen sker varje kvartal och inkluderar även några av våra viktigaste hållbarhetsmål. Resultaten presenteras i Bravidas årsredovisning.

## Våra prioriterade hållbarhetsfrågor



### 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\* < 5,5
- Sjukfrånvaro\*\* < 4,5 %

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

\*\*Sjukfrånvaro i timmar i relation till planerade arbetstimmar.



### HÅLLBAR RESURSANVÄNDNING

#### ► Effektiv produktion och energieffektiva erbjudanden

Vi erbjuder våra kunder energi- och miljöeffektiva lösningar och vi minskar vår egen miljöbelastning.

#### Delmål

Minska intern resursåtgång och klimatpåverkan:

- Minska utsläpp från service- och tjänstebilar
- Utöka andelen BraVal-produkter\* i Bravidasortimentet
- Minska andelen hämtorder\*\*

\*Bravidas egen märkning, som hjälper avdelningarna att göra hållbara produktval. Lanserades hösten 2018.

\*\*Oplanerade inköp som görs direkt hos grossist.



### 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.



**INTRESSENTDIALOG**

Bravidas verksamhet påverkar och påverkas av en rad intressenter. Vi har en tät interaktion med kunder, medarbetare, leverantörer och ägare. En stor del av dialogen sker genom personliga möten i det dagliga arbetet.

Dessutom har Bravida återkommande undersökningar och mötesforum för att förstå intressenternas behov och förväntningar. I dialogen med intressenterna får vi reda på vad vi gör bra i vår verksamhet, men också vad vi kan förbättra.

**VI FÖLJER INTERNATIONELLA PRINCIPER OCH ÖVERENSKOMMELSER**

Koncernens uppförandekod, policy och värderingar ligger till grund för Bravidas verksamhet och strategier. I vårt arbete utgår vi även från de lagar, krav och bestämmelser som gäller i de länder där vi har verksamhet. Uppförandekoden och våra policies följer FN-initiativet Global Compact 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, som 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.

**Koncern-gemensamma policies**

- Bravidas uppförandekod
- Uppförandekod för leverantörer
- Miljöpolicy
- Kvalitetspolicy
- Arbetsmiljöpolicy
- Personalpolicy
- Policy för lika rättigheter och möjligheter
- Policy mot trakasserier och kränkande särbehandling

Instruktioner och riktlinjer ger ytterligare vägledning i hur vi på Bravida ska agera internt och i förhållande till våra intressenter.

**Intressentöversikt****Intressent****Kanaler för dialog****Viktiga frågor****Kunder**

- Kundmöten i dagligt arbete
- Kund- och marknadsundersökningar
- Revision från kunder

- Säkerhet, arbetsmiljö och hälsa
- Energi- och resurseffektivitet
- Leverantörer och inköp
- Jämställdhet och mångfald
- Medarbetares kompetens och utveckling

**Medarbetare**

- Dagliga avstämningar
- Årliga medarbetarsamtal
- Utbildningar och konferenser
- Medarbetarundersökning
- Facklig dialog

- Långsiktig stabilitet och utveckling
- Säkerhet, arbetsmiljö och hälsa
- Ersättningar och förmåner
- Utvecklingsmöjligheter
- Värderingar, mångfald och andra etiska frågor

**Leverantörer och samarbetspartners**

- Leverantörsmöten
- Leverantörsbedömning

- Anti-korruption och mutor
- Arbetsmiljö, arbetsvillkor, hälsa och mänskliga rättigheter

**Ägare och investerare**

- Finansiell rapportering
- Websändningar / telefonkonferenser
- Presentationer
- Årsstämma
- Investerarmöten

- God hållbar utveckling och tillväxt
- En hållbar verksamhet
- Arbetsmiljö
- Anti-korruption och mutor
- Attrahera och utveckla medarbetare

**Övrig omvärld**

- Branschen
- Samhället
- Potentiella kunder
- Potentiella medarbetare

- Branschorganisationer
- Traditionella och sociala medier
- Yrkeskolor och universitet
- Mässor
- Personliga möten – sälj och rekrytering
- Varumärkesundersökningar

- Installationer i samhällsfunktioner
- Energi- och resurseffektivisering
- Arbetsmiljö
- Arbetstillfällen, utbildning, lärlingar
- Lagar och skatter





## PRIORITERADE HÅLLBARHETSMÅL

## Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet

På Bravida har vi en nollvision för arbetsskador. Varje medarbetare ska komma välmående och frisk hem från arbetet varje dag. Därför arbetar vi systematiskt med fysisk och psykisk arbetsmiljö, hälsa och säkerhet.

Bravida verkar i en bransch med stora utmaningar inom arbetsmiljöområdet. Några av de största är byggprojektens många aktörer, riskfyllda miljöer och arbetsmoment, högt tempo och en kultur som inte alltid premierar säkerhetstänkande. Samtidigt vet vi att en god arbetsmiljö är bra för både medarbetarna och företaget.

**STRUKTURERAD PROCESS FÖR ATT FÖREBYGGA ARBETSSKADOR**

Bravida har en nollvision för arbetsskador. Som första steg är vårt mål att arbetsskadefrekvensen LTIR\*, det vill säga antal arbetsskador som leder till minst en dags sjukfrånvaro per miljon arbetstimmar, ska vara under 5,5.

Genom åren har vi byggt upp resurser och system för hälsofrämjande och skadeförebyggande arbete. Grunden är Bravida Way: vi planerar arbetet på ett sätt som skapar trygghet, ordning och reda. Dessutom arbetar vi ständigt för att förbättra våra insatser för att förebygga och förhindra skador.

**KULTUREN ÄR AVGÖRANDE FÖR ARBETSMILJÖN**

Men en förändring tar tid. Regler, rutiner och krav kommer inte att räcka för att uppnå våra mål inom arbetsmiljö. Det visar årets siffror. Nästa steg är att arbeta för att skapa en kultur där vi känner ännu mer omtanke om varandra. Alla som arbetar på Bravida har ett gemensamt ansvar att bidra till en säker och trivsamt arbetsmiljö – både för sig själva och för sina kollegor.

**EN FRISKARE ARBETSPLATS**

Ett annat viktigt strategiskt mål för Bravida är att minska sjukfrånvaron till under 4,5 procent. De senaste åren har vi kommit närmare målet, men vi har fortfarande ett viktigt arbete framför oss. Viktiga åtgärder är bland annat att tidigt kontakta, följa upp och stödja sjukskrivna medarbetare, samt en strukturerad process för rehabilitering.

\*Lost Time Incident Rate

## Förbättringar 2018

- Uppdaterade arbetsmiljöutbildningar
- Nya krav på handskar och säkrare stegar
- Fokus på riskbedömningar

## Uppföljning 2018

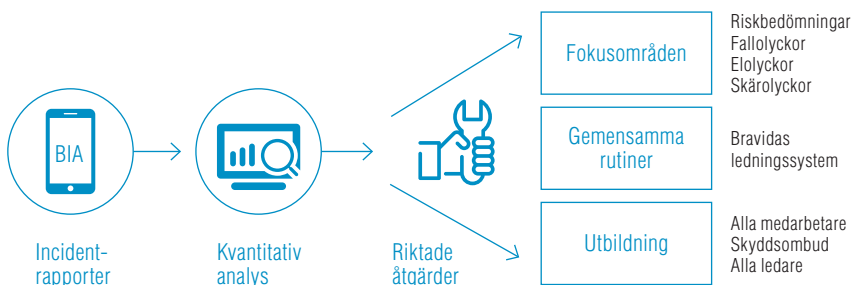
ARBETSSKADEFREKVENNS*	2017	2018
Sverige	9,5	9,9
Norge	3,0	5,1
Danmark	19,0	16,2
Finland	33,8	31,6
Koncern	11,0	11,0

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

SJUKFRÅNVARO* %	2017	2018
Sverige	4,7	4,9
Norge	5,8	5,9
Danmark	4,8	4,2
Finland	4,5	4,8
Koncern	5,1	5,0

\*Sjukfrånvaro i timmar i relation till planerade arbetstimmar.

## Bravidas riskhanteringssystem



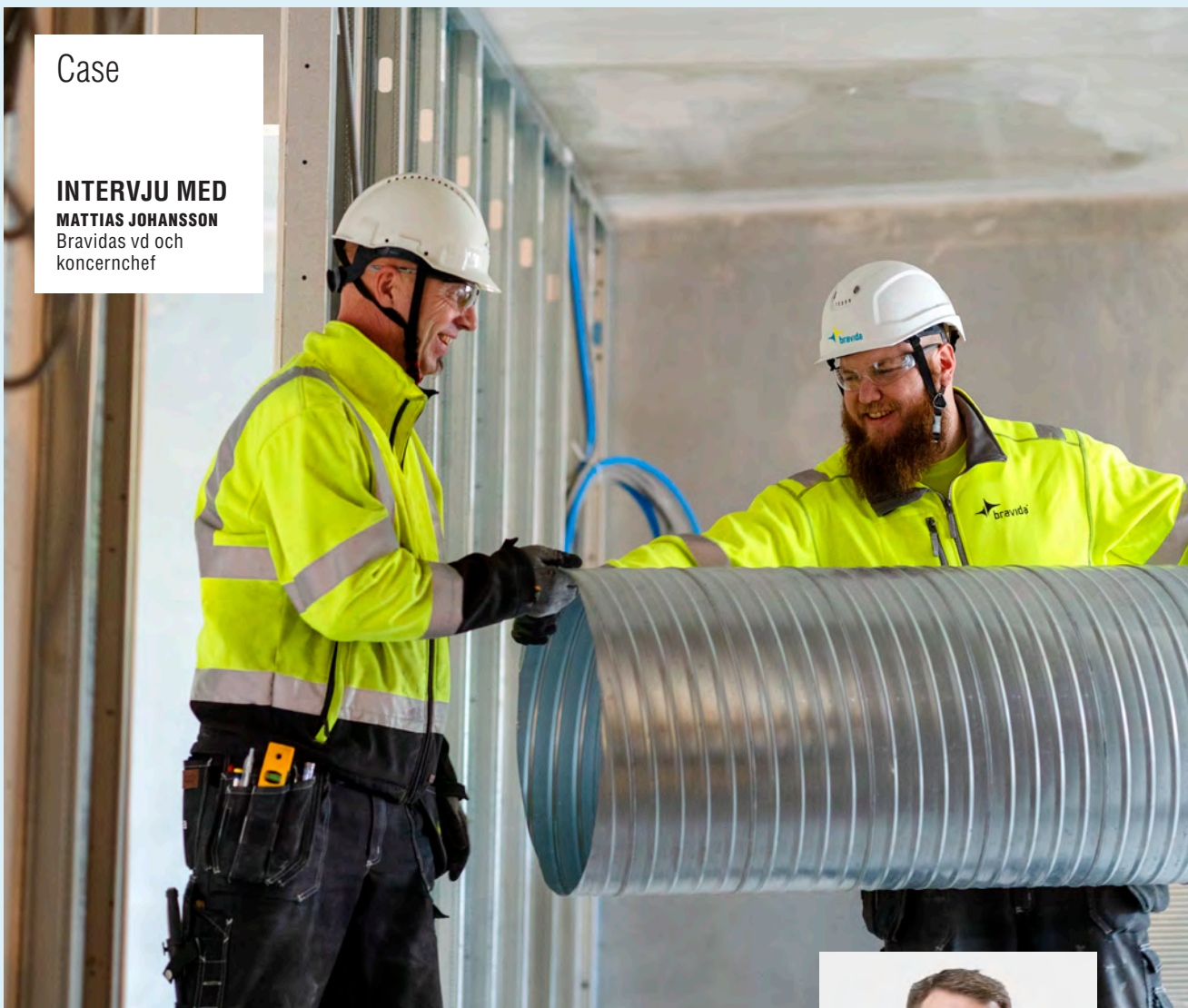
I Bravidas riskhanteringssystem BIA kan medarbetare enkelt rapportera tillbud, olyckor, riskobservationer, arbetsskador och förebyggande aktiviteter via en app. Vi analyserar regelbundet data från systemet för att kunna ta fram fokusområden och riktade åtgärder som fungerar.

## Samverkan för noll olyckor i byggbranschen

Bravida är medgrundare av organisationen Samverkan för noll olyckor i byggbranschen och initiativet "Håll nollan". Organisationen omfattar hela den svenska bygg-, installations- och energibranschen och arbetar för samverkan mellan alla inblandade i ett byggprojekts olika faser, både entreprenörer och byggherrar. Visionen är att ingen ska skadas på byggarbetsplatser.

## Case

**INTERVJU MED  
MATTIAS JOHANSSON**  
Bravidas vd och  
koncernchef



## Hela branschen behöver bli bättre på riskbedömningar

**I september 2018 genomfördes Bravidas årliga arbetsmiljövecka. Årets tema var riskbedömning, något som hela branschen måste bli bättre på.**

Bravida har en nollvision för arbets-skador, och arbetar kontinuerligt för att förbättra säkerhet och arbetsmiljö. Ändå skadas många medarbetare varje år. Vanligast är att medarbetare får skärsår, faller eller får ström igenom kroppen. Men faktum är att många skador kan undvikas. Mattias Johansson, Bravidas vd och koncernchef, förklarar:

– En av de vanligaste orsakerna till att det sker olyckor är att det går lite för fort. Eller att en medarbetare tänker "jag ska bara". Men det är inte okej. Vi kan aldrig tumma på säkerheten för att arbetet ska bli klart snabbare eller för att det görs av gammal vana.

– Branschen behöver bli bättre på riskbedömningar. Alla ledare har ett stort ansvar i detta. Om varje montör och servicetekniker får utrymme att tillämpa de rutiner och egenkontrollprogram som finns, kan många skador undvikas, säger Mattias Johansson.

**Om varje medarbetare får utrymme för riskbedömningar kan vi undvika många olyckor.**

**Mattias Johansson**  
Bravidas vd och koncernchef



## PRIORITERADE HÅLLBARHETSMÅL

## Hållbar resursanvändning

Varje dag arbetar Bravidas medarbetare med service och installation av energibesparande teknik i fastigheter och anläggningar. Samtidigt arbetar vi med att minska miljöbelastningen i vår egen verksamhet.

## VI KAN GÖRA SKILLNAD I VÅRA KUNDERS FASTIGHETER

En viktig del i Bravidas hållbarhetsarbete är vårt kunderbudande. Med regelbunden service blir installationerna i en fastighet eller anläggning mer energisnåla och håller längre. Våra servicetekniker blir allt bättre på att identifiera, föreslå och genomföra förbättringsåtgärder hos våra kunder – till exempel energikartläggning, energieffektiva pumpar och ventilation, fortsatt övergång till LED och ökad belysningsstyrning.

I installationsprojekt föreslår vi gärna installationer som är kostnads-effektiva, driftsäkra och bra för miljön. Tillsammans med leverantörer arbetar Bravida för att göra information om miljöbedömda produkter mer lättillgänglig. Ett konkret initiativ i Sverige är BraVal, där vi i inköpssystemet märker ut de material och komponenter som är värderade av till exempel BASTA-listan, Byggvarubedömningen eller SundaHus Miljödata. Det gör det enklare för våra medarbetare att bedöma energi- och miljöprestanda i produkterna.

## VI ARBETAR FÖR ATT MINSKA VÅR EGEN MILJÖPÅVERKAN

Bravida är ett tjänsteföretag, och vår huvudsakliga verksamhet sker ute hos kunden. Vi har ett stort antal mindre

kontor över hela Norden, där vi i de flesta fall hyr våra lokaler. Vår verksamhet omfattas inte av anmälnings- eller tillståndskrav för miljöfarlig verksamhet. Den direkta negativa miljöpåverkan när det gäller exempelvis vattenanvändning, luftföroreningar och markanvändning är därför begränsad. Våra mest betydande interna miljöaspekter är istället resor, transporter och avfall.

Bravida har som mål att minska de drivmedelrelaterade utsläppen av koldioxid. Koncernen leasar över 6 000 fordon, både servicebilar och tjänstebilar. Vi ser kontinuerligt över bilflottan och följer upp utsläppen på central nivå. Genom att arbeta med bilpolicy, sortiment och drivmedelsval vill vi erbjuda verksamheten kostnadseffektiva bilar som bidrar till att successivt minska vår miljöpåverkan. På lokal nivå jobbar vi med planering av uppdrag och inköp för att minska körsträckan och effektivisera vårt arbete.

Planering är även en viktig åtgärd för att minska mängden spillmaterial och uppkomsten av avfall. Det avfall som trots allt uppstår ska hanteras på rätt sätt. I första hand tar vi hand om avfallet på plats via kundens avfallshanteringssystem. Vårt ledningssystem och våra gemensamma arbetssätt bidrar till att minska riskerna för föroreningar eller andra olägenheter för människors hälsa eller miljön.

## Förbättringar 2018

## ► Lansering av BraVal

Under hösten lanserades BraVal, Bravidas egen märkning i inköpssystemen som hjälper avdelningarna att göra hållbara val av leverantörer, tjänster och produkter.

## ► Fortsatt forskningssamarbete med KTH kring värmeåtervinning och effektivisering av radiatorsystem.

## Uppföljning 2018

0,4 % (3,9 %)

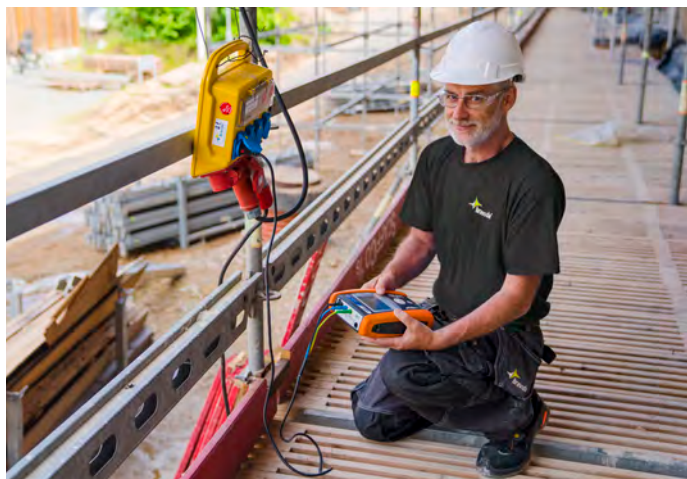
► Förändring av drivmedelsrelaterade CO<sub>2</sub>-utsläpp/km\* jämfört med föregående år.

23 376 (20 989)

► Totala CO<sub>2</sub>-utsläpp från service- och tjänstebilar, ton\*  
Ökningen av de totala koldioxidutsläppen speglar tillväxten i verksamheten.

23 % (24 %)

## ► Andel hämtorder inom installation – oplanerade inköp som görs direkt hos grossist.



## System som bedömer energi- och miljöbelastning

Idag finns flera certifieringssystem som bedömer byggnaders prestanda: Miljöbyggnad, BREEAM, LEED, EU Green Building och Svanen. Det ökar kraven på spårbarhet och kontroll av byggmaterial och produkter som installeras. Till hjälp finns miljöbedömningssystem som utvärderar produkternas miljöbelastning, till exempel BASTA, Sunda Hus och Byggvarubedömningen.

\*För att enklare analysera Bravidas inverkan på CO<sub>2</sub>-utsläppen över tid, är redovisade siffror beräknade enligt Europeisk standard utan inblandning av biodrivmedel. I praktiken innehåller en del drivmedel bioetanol/biodiesel, vilket gör de faktiska utsläppen lägre än redovisat.



Case

LUNDS NYA  
TINGSRÄTT

Foto: Felix Gerlach

## Energieffektiva installationer i Lunds nya tingsrätt

**Under året färdigställdes Lunds nya tingsrätt. Den nya byggnaden uppfyller kraven för miljöbyggnad Guld, och Bravida stod för installationerna. Lunds nya tingsrätt har blivit nominerad till Årets Bygge 2019.**

Under sommaren 2018 flyttade Lunds tingsrätt in i sina nya lokaler i centrala Lund. Byggnaden uppfördes av Specialfastigheter i samarbete med NCC, med Bravida som installatör inom el, brand, solceller, vs, ventilation, sprinkler samt styr och övervakning – men också samordnare av alla installationer. Byggnaden uppfyller kraven för Miljöbyggnad nivå guld. Gustaf Mellerup, projektchef på Specialfastigheter, berättar om projektet:

– Det här är verkligen en speciell byggnad, som har blivit prisad från alla möjliga håll.

I projektet har design, säkerhet och energieffektivitet stått i centrum, och det har gett resultat. Den teoretiska energianvändningen är 38 procent lägre än vad byggreglerna för södra Sverige kräver.

Byggnaden präglas av naturmaterial – ask kalksten, koppar och glas – och har stilren design med stora fönster. På taket finns en solcellsanläggning på cirka 700 kvadratmeter, som kompletterar fastighetens energiförsörjning. Men även övriga installationer har stor inverkan på energieffektiviteten. – De områden som inverkar mest på energianvändningen är el, värme och kyla. Den stora utmaningen var att hålla kylningen energisnål. Stora fönster gör att det går åt mycket energi till att kyla byggnaden, vilket i viss mån kompenseras av solcellsanläggningen. När huset istället behöver värmas,

**/// På taket finns en solcellsanläggning som kompletterar fastighetens energiförsörjning.**

kommer energin från fjärrvärmenätet, vilket är den mest effektiva uppvärmningen. Vi har även gjort många andra energisnåla installationer, bland annat energieffektiv belysning och styrning så att det inte är tänt i onödan, berättar Andreas Nilsson, projektchef, Bravida.

Projektet har blivit nominerat till Årets Bygge 2019. Förutom hållbarhet och bra kvalitet, innefattar kriterierna bland annat samverkan, tidplan, budget, teknik, innovationer och säkerhet.



## PRIORITERADE HÅLLBARHETSMÅL

## God affärsetik

Bravida ska upprätthålla en god affärsetik i relation till alla våra intressenter. Det betyder att vi alltid ska agera med stil – oavsett om det gäller kunder, medarbetare eller leverantörer.

Förbättringar  
2018

► **Utbildning i uppförandekoden** är nu en del av chefsutbildningen och introduktionspaketet för nyanställda.

Uppföljning  
2018

**41 % (41 %)**

► **Andel av betydande leverantörer i Sverige\*** som hittills har gjort en självvärdering ur hållbarhetssynpunkt i vårt verktyg för leverantörsutvärdering\*\*.

**68 % (68 %)**

► **Andel materialinköp** från avtalsleverantörer, varav samtliga skrivit under Bravidas uppförandekod.

\* Arbetet med självskattning för leverantörer inleddes i Sverige 2016. Arbetet pågår för att även införa det i övriga länder.

\*\*Uppföljning genomförs vartannat år. Den senaste gjordes 2017.

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 värderingar visar Bravida Way hur vi ska bete oss mot varandra och mot andra.

**MEDARBETARE: EN ARBETSPLATS SOM VÄLKOMNAR OCH RESPEKTERAR OLIKHETER**

Bravida ska vara en arbetsplats som välkomnar och respekterar alla medarbetare. Grunden för relationen med våra medarbetare är HR-processer som säkerställer att vi uppfyller lag, kollektivavtal och uppförandekod kring mänskliga rättigheter, arbetsmiljö och arbetsrätt. Genom att främja jämställdhet och mångfald tar vi tillvara på medarbetares olikheter, kompetens och erfarenheter. För att säkerställa att vi är det företag vi vill vara, har vi dessutom:

- Polycys och planer för lika rättigheter och möjligheter
- Åtgärder och mål för att öka jämställdhet och mångfald
- Samarbeta med arbetsgivarorganisationer och yrkesnämnder för att öka andelen kvinnor i branschen
- Interna revisioner, externa inspektioner och vår medarbetarundersökning som hjälper oss att ytterligare följa upp vår efterlevnad.

På Bravida har vi nolltolerans mot trakasserier och kränkande särbehandling. Ledare och chefer har ett särskilt ansvar, dels som förebilder, dels genom att agera om någon känner sig kränkt eller utsatt. Vid misstanke eller kännedom om trakasserier ska åtgärder vidtas enligt vår handlingsplan.

**KUNDER: VÅRT ARBETE SKA PRÄGLAS AV EN HÖG AFFÄRSMÄSSIGHET OCH MORAL**

På Bravida vårdar vi alltid relationerna med våra affärspartners, främst genom att alltid leverera vad vi har lovat. Vi tror på konkurrens och på att alla beslut ska byggas på affärsmässighet utan personlig vinning för de inblandade. Därför har vi följande riktlinjer i vår uppförandekod:

- Vi ska undvika att agera på sådant sätt att vi och affärspartners hamnar i beroendeställning till varandra
- Vi ska vara mycket restriktiva med gåvor till och från affärspartners, inklusive resor eller uppehåll
- Vi ska aldrig utnyttja Bravidas resurser för privat bruk.

Etiska frågor har inte alltid ett givet svar. Därför har vi en strukturerad godkännandeprocess i Bravida: en chef måste alltid samråda med sin närmaste högre chef innan beslut tas i affärsetiska frågor, exempelvis dyra middagar, evenemang eller resor. Vi har även inrättat ett affärsetiskt råd som ansvarar för vägledning och utbildning inom området.

**LEVERANTÖRER: SAMMA KRAV SOM BRAVIDA**

Som ledande aktör i vår bransch ställer vi höga krav på oss själva och på våra leverantörer. Tillsammans kan och vill vi påverka hela leverantörskedjan att ta ansvar för människor, miljö och samhälle. Därför ställer vi samma krav på våra affärspartners som på oss själva.

Bravida har ett stort antal leverantörer, och vi arbetar för att säkerställa att varje enskild leverantör lever upp till Bravidas krav. Vi håller på att bygga upp ett levande leverantörsregister där betydande leverantörer och underentreprenörer bedöms regelbundet.

Leverantörer och underentreprenörer måste genomgå en leverantörsbedömning innan de läggs upp i inköpsystemet. Bedömningen, som delvis är en självskattning, visar hur väl de uppfyller kraven i vår uppförandekod. För att ytterligare minska risker och öka effektivitet styr vi inköpen 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 som utför arbete. Här är kontinuerlig utbildning, uppföljning och stöd viktigt för att bidra till att våra underentreprenörer arbetar på rätt sätt.

## Om Bravidas uppförandekod för medarbetare

Utgångspunkten för Bravidas etiska värderingar finns i vår uppförandekod. Den lägger grunden för hur vi uppträder och handlar i vardagen, och innehåller även praktiska exempel. Uppförandekoden omfattar viktiga frågor som till exempel jämställdhet och mångfald, mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, miljö, hållbarhet, ledarskap och affärsetik.

Det är viktigt att vi har en gemensam uppfattning i dessa frågor, och

vår målsättning är att alla i Bravida ska leva efter uppförandekoden. Alla nya medarbetare måste ta del av uppförandekoden vid anställning. Dessutom diskuteras den regelbundet i intern information, utbildningar och möten. Vi arbetar också reaktivt med uppföljning och intern kontroll för att vara säkra på att ingen bortser från uppförandekoden.

Den som inte följer vår uppförandekod och aktuell lagstiftning utsätter inte bara sig själv utan

hela Bravida för stora risker. Brott mot aktuell lagstiftning kan medföra höga viten, böter och fängelse – och försämrat rykte för Bravida.

### Visselblåsarfunktion

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 visselblåsarfunktion där det går att göra en anonym anmälan.

## Om Bravidas uppförandekod för leverantörer

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. Bravidas uppförandekod är bindande och inbegriper alla Bravidas leverantörer.





# SÅ SKAPAR VI VÄRDE

Med våra resurser...

...bedriver vi en verksamhet...



INTÄKTER

19 000 MSEK



MEDARBETARE

> 11 000



KUNDER

> 55 000

> 95 % återkommande\*



LEVERANTÖRER

> 500\*\*

\*Kunder med fakturering > 5 MSEK

\*\*Leverantörer med fakturering > 1 MSEK



<p>SERVICE 46 %</p>	<p>INSTALLATION 54 %</p>	
Drift & underhåll	Renovering & tillbyggnad	Nybyggnation



...som skapar både ekonomiskt värde...

...och mervärde för våra intressenter



**MEDARBETARE**  
Lön, ersättningar och pension, mdr SEK

6,8



**LEVERANTÖRER**  
Inköp av material, produkter och tjänster, mdr SEK

10



**SAMHÄLLET**  
Sociala avgifter och betald bolags- skatt, mdr SEK

1,5



**ÄGARE**  
Förslag på utdelning till aktieägare, mdr SEK

0,4



**VERKSAMHETEN**  
Vinst som återinvesteras i verksamheten, mdr SEK

0,6



#### MEDARBETARE

Hos oss finns stora möjligheter för medarbetarna, bland annat daglig utveckling, utbildning och karriärmöjligheter. Samtidigt gör vi stora investeringar inom arbetsmiljö, hälsa och säkerhet.



#### KUNDER

Bravida skapar energieffektiva installationslösningar i kundernas fastigheter. Med regelbunden service bidrar vi till bättre drift och minskad energianvändning.



#### LEVERANTÖRER

Våra inköp skapar långsiktiga affärsmöjligheter och arbetstillfällen för små och stora leverantörer.



#### SAMHÄLLET

Bravida sysselsätter drygt 11 000 personer i fyra länder. Vi utbildar årligen ett stort antal lärlingar inom hantverksyrken. Dessutom bidrar vi till minskade utsläpp, både i vår verksamhet och i kunders fastigheter.



#### ÄGARE

Vi strävar efter att öka aktieägarvärdet genom att bedriva en långsiktig lönsam och hållbar verksamhet.



# Bravidas hållbarhetsarbete – sammanfattning

I tabellen beskriver vi hur Bravida möter de krav som Årsredovisningslagen ställer på hållbarhetsredovisningar.

Lagkrav	Miljö	Personal & sociala förhållanden	Mänskliga rättigheter	Anti-korruption
<b>Affärsmodell</b>	Läs mer i avsnittet Bravidas verksamhet, sid 26–29.			
<b>Politics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Miljöpolicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personalpolicy</li> <li>● Policy för lika rättigheter och möjligheter</li> <li>● Policy mot trakasserier och kränkande särbehandling</li> <li>● Arbetsmiljöpolicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bravidas uppförandekod</li> <li>● Uppförandekod för leverantörer</li> <li>● Policy mot trakasserier och kränkande särbehandling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bravidas uppförandekod</li> <li>● Uppförandekod för leverantörer</li> <li>● Policy för sponsring</li> <li>● Policy för utlandsresor</li> </ul>
<b>Granskningsförfaranden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Internrevisioner</li> <li>● Regelbunden uppföljning av nyckeltal (användning inköpssystem, hämtorder mm)</li> <li>● CO<sub>2</sub>-rapporter från leasingleverantörer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medarbetarundersökning</li> <li>● Medarbetarsamtal &amp; facklig dialog</li> <li>● Regelbunden uppföljning av nyckeltal (arbetsskador, sjukfrånvaro mm)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medarbetarundersökning</li> <li>● Medarbetarsamtal &amp; facklig dialog</li> <li>● Leverantörsbedömning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uppföljning och internkontroll</li> <li>● Leverantörsreskontran är centraliserad och har en granskande funktion</li> <li>● Leverantörsbedömning</li> </ul>
<b>Resultat av policy</b>	Hållbar resursanvändning, sid 40.	Medarbetare, sid 30–31. Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet, sid 38–39. God affärsetik, sid 42–43.	God affärsetik, sid 42–43.	God affärsetik, sid 42–43.
<b>Risker</b>	Brister i miljöarbetet kan påverka Bravidas förtroendekapital som ansvarsfullt företag och tilltalande arbetsplats, samt i förlängningen leda till ökade kostnader, skadat anseende och förlorade affärer.	Arbetsmiljöolyckor på Bravidas arbetsplatser kan leda till att människor skadas eller drabbas av ohälsa, samt till böter, juridiska sanktioner och skadat varumärke. Läs mer under risker och riskhantering, sid 60–61.	Risker och riskhantering, sid 60–61.	Risker och riskhantering, sid 60–61.
<b>Hantering av riskerna</b>	Hållbar resursanvändning, sid 40.	Risker och riskhantering, sid 60–61. Läs mer på sid 30–31, 38–39 samt 42–43.	Risker och riskhantering, sid 60–61. Läs mer på sid 42–43.	Risker och riskhantering, sid 60–61. Läs mer på sid 42–43.
<b>Resultatindikatorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Minska de teoretiska CO<sub>2</sub>-utsläppen från service- och tjänstebilar</li> <li>● Totala CO<sub>2</sub>-utsläpp i ton från bilar</li> <li>● Minska andelen hämtorder</li> <li>● Öka andel BraVal-produkter i Bravida-sortimentet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resultat av medarbetarundersökning</li> <li>● Minskning av arbetsskador</li> <li>● Minskning av sjukfrånvaro</li> <li>● Andel kvinnor i koncernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resultat av medarbetarundersökning</li> <li>● Antal leverantörer som har skrivit under Bravidas uppförandekod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Andel leverantörer som har skrivit under uppförandekod och svarat på bedömningar</li> </ul>





# AKTIEÄGAR- INFORMATION

Bravida Holding noterades på Stockholmsbörsen i oktober 2015 till kursen 40 SEK per aktie, senast betalt 2018-12-28 var 60,30 SEK. Aktien är noterad på Nasdaq Stockholms Large Cap-lista och ingår i sektorindexet Industrial Goods & Services under ticker symbolen BRAV.

## KURSVÄRDE OCH AKTIEOMSÄTTNING

Under 2018 sjönk Nasdaq Stockholm (OMXPI) med 7,7 procent. Bravidas aktiekurs ökade under året med 9,9 procent från en kurs vid årets början på 54,85 SEK till 60,30 SEK vid årets slut. Börsvärdet uppgick till 12 393 (11 056) MSEK. Totalavkastningen inklusive utdelning uppgick till 14,60 (1,50) procent. Högst betalt under året var 74,60 SEK och lägst betalt var 50,60 SEK. Under 2018 omsattes totalt 90 720 016 aktier vilket motsvarar en omsättnings-hastighet om 45 procent räknat på totalt handlade aktier. Antal avslut under perioden var 207 787 med en genomsnittlig daglig volym uppgående till 362 880 aktier.

## AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Bravida är fördelat på 202 166 598 stamaktier och 1 150 000 C-aktier, kvotvärdet är 0,02 SEK per aktie. I maj 2018 beslöt styrelsen att omvandla 600 000 C-aktier till stamaktier för vidare leverans till deltagare i det långsiktiga incitamentsprogram-

met 2015. Av dessa har 566 768 aktier överlätit till deltagarna i incitamentsprogrammet. Stamaktien har en rösträtt och är berättigade till vinstutdelning, C-aktien har en tiondels rösträtt och är inte berättigade till vinstutdelning. C-aktier kan omvandlas till stamaktier och säkerställer på så vis leverans av stamaktier till anställda som deltar i de prestationsbaserade incitamentsprogram som löper sedan 2016. C-aktien är inte börsnoterad.

## AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare uppgick vid årsskiftet till 9 587 (11 890). De fem största aktieägarna den 31 december 2018 var Capital Group fonder, Mawer Investment Management fonder, Swedbank Robur fonder och Lannebo fonder samt Fjärde AP-fonden. Bravida har ingen aktieägare som innehar aktier överstigande 10 procent av rösterna.

Antalet svenska fysiska aktieägare har under året minskat från 10 485 till 8 668 personer.

Andelen utländska ägare ökade

under året och uppgick till 56 (49) procent av kapitalet vid årsskiftet. Det största utlandsägandet återfinns i USA och Storbritannien.

## UTDELNINGSPOLICY OCH UTDELNING

Bravidas målsättning är att betala ut lägst 50 procent av koncernens konsoliderade nettoresultat, med beaktande av andra faktorer såsom finansiell ställning, kassaflöde och tillväxtmöjligheter. För verksamhetsåret 2018 har styrelsen föreslagit en utdelning om 2,00 (1,55) kronor per aktie. Räknat på stängningskursen den 28 december 2018 (60,30 SEK) innebär utdelningsförslaget en direktavkastning om 3,3 procent. Koncernens nettoresultat uppgick till 4,73 (4,07) SEK per aktie, vilket innebär att föreslagen utdelning motsvarar 42 (38) procent av det konsoliderade nettoresultatet 2018.

## ÅRSSTÄMMA 2019

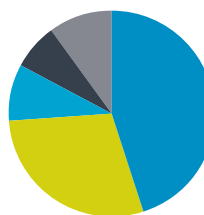
Årsstämman i Bravida Holding AB hålls fredag den 26 april kl. 13.00 på bolagets huvudkontor med adress Mikrofonvägen 28 i Stockholm.

**FÖRDELNING AV BRAVIDAS AKTIER\***

Storleksklasser, antal aktier per ägare	Ägare, antal	Ägare, %	Andel röster, %
1 – 500	6 772	0,58	0,58
501 – 1 000	1 249	0,50	0,50
1 001 – 5 000	1 006	1,19	1,20
5 001 – 10 000	205	0,75	0,76
10 001 – 15 000	69	0,43	0,43
15 001 – 20 000	44	0,39	0,39
20 001 –	242	96,16	96,14
<b>Summa</b>	<b>9 587</b>		<b>100,0 %</b>

\*per den 31 december 2018

**ÄGANDE PER LAND, %**



- 45% Sverige
- 29% USA och Kanada
- 9% Övriga Europa
- 7% Övriga Norden
- 10% Anonymt ägande

**BRAVIDAS 10 STÖRSTA AKTIEÄGARE**

2018-12-31	Andel av kapital, %
Capital Group fonder	9,5
Mawer Investment Management fonder	8,7
Swedbank Robur fonder	7,9
Lannebo fonder	7,8
Fjärde AP-fonden	6,8
SEB fonder	3,2
Crux Asset Management Limited fonder	3,1
Vanguard	2,6
AFA Försäkring	2,6
JP Morgan Asset Management	2,3
<b>Summa</b>	<b>36,3</b>

**ANALYTIKER SOM BEVAKAR BRAVIDA**

Bolag	Analytiker
Carnegie	Robin Nyberg
Deutsche Bank	Lucas Ferhani
DNB	Karl-Johan Bonnevier
Handelsbanken	Mika Karpinen
Nordea	Predrag Savinovic
SEB	Stefan Andersson

**AKTIEDATA**

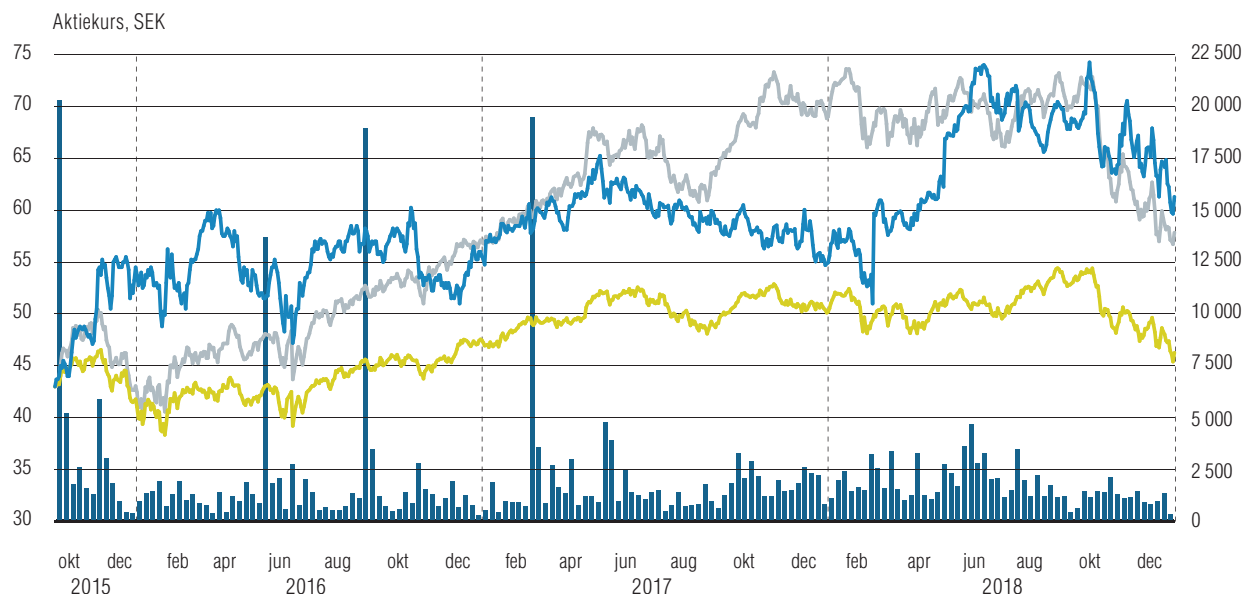
Kursrelaterad aktiedata	2017	2018
Aktiekurs vid årets slut, SEK	54,85	60,30
Högsta aktiekurs under året, SEK	65,55	74,60
Lägsta aktiekurs under året, SEK	54,15	50,60
Börsvärde vid årets slut, MSEK	11 056	12 393
Antal utestående stamaktier	201 566 598	202 166 598
Omsatt antal aktier	100 335 120	90 720 016
Omsättningshastighet, %	50	45
P/E-tal	13,5	13,0
Direktavkastning, %	2,8	3,3

**Data per aktie**

Nettoreultat, SEK	4,07	4,73
Eget kapital, SEK	23,13	25,91
Kassaflöde från den löpande verksamheten, SEK	5,15	5,21
Föreslagen utdelning, SEK	1,55	2,00

**BRAVIDAAKTIENS UTVECKLING SEDAN NOTERINGEN**

— Bravida — OMX Stockholm PI — OMX Stockholm Industrial Goods & Services PI ■ Antal omsatta aktier i 1 000-tal per vecka



Källa: SIX Financial information



# BÄSTA RESULTATET HITTILLS – MEN MYCKET KVAR ATT GÖRA

2018 gjorde Bravida sitt bästa resultat hittills. Samtidigt har vi en stor potential framåt. Med stark tillväxt inom service och hög förvärvstakt investerar vi inför framtiden. Vi arbetar även intensivt för att öka produktiviteten ytterligare.

både skapar långsiktighet och ger högre marginal än installationsprojekt. Vi arbetar för ökad nyförsäljning inom service, men framför allt ser vi en stor potential att omvandla våra installationsprojekt till långsiktiga serviceuppdrag. Under året växte service med nio procent.



## 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 2018: Vårt starka kassaflöde. Det visar att vi har kvalitet i vår verksamhet.

Bravida har länge varit ett finansiellt mycket starkt företag. Nu kan vi lägga ytterligare ett bra år till handlingarna. 2018 redovisade Bravida ett EBITA-resultat på 1 211 MSEK, med en god tillväxt och en mycket stark orderstock.

## VI FORTSÄTTER ATT VÄXA LÖNSAMT

Ett av våra långsiktiga mål är öka nettoomsättningen med minst tio procent varje år. Under 2018 överträffade vi tillväxtmålet. Nettoomsättningen ökade med 12 procent, varav 4 procent organiskt. Bravida har även ett fortsatt fokus på kassaflödet. 2018 levererade vi ett starkt kassaflöde med en kassageniering på 102 procent.

Samtidigt förbättrade vi EBITA-marginalen från 6,2 till 6,3 procent. Vårt att notera är att förvärvet av Oras i Norge och etableringen i Finland spädde ut marginalen. Integrationen av Oras är i princip slutförd och i Finland närmar vi oss en kritisk massa. Vi räknar med att dessa två enheter kommer att bidra positivt till lönsamheten 2019. Justerat för Oras i Norge och vår

finska verksamhet är EBITA-marginalen 6,9 procent.

## POTENTIAL ATT BLI ÄNNU BÄTTRE

Vi är stolta över resultatet 2018, men samtidigt ser vi potential att bli ännu bättre. Under året har vi arbetat intensivt med ett antal förbättringsinitiativ. Ett viktigt fokusområde har varit att få upp lönsamheten ytterligare, för att nå vårt långsiktiga lönsamhetsmål om 7 % EBITA.

Vi har länge sett att avdelningar som tar till sig Bravida Way, vårt sätt att driva och följa upp verksamheten, snabbt ökar sin lönsamhet. De siktar alltid på marginal framför volym, och har god kontroll över kostnaderna. Centraliserade inköp är en annan viktig del av vår affärsmodell. Som ett resultat av vår satsning på Bravida Way, har antalet mycket lönsamma avdelningar ökat under året. Under 2019 kommer det arbetet att fortsätta.

Samtidigt fortsätter vårt arbete med att öka tillväxten i serviceverksamheten, både organiskt och via förvärv. Serviceuppdrag bygger stabilitet i vår verksamhet, då de

## VI FORTSÄTTER ATT VÄXA GENOM FÖRVÄRV

Tillväxtpotentialen genom förvärv är fortsatt stor i hela Norden. Vi satsar framför allt på att förstärka vår lokala position för att vara ledande på orter där vi väljer att vara verksamma. Serviceverksamheter är extra intressanta. Vi fortsätter med vår höga förvärvstakt, och under 2018 förvärvade vi 12 bolag.

## HÖG ANDEL SERVICE OCH MINDRE PROJEKTER GER STABILITET

Utsikterna för service- och installationsmarknaden i Norden är fortsatt goda inför det kommande året. Avmattningen inom nybyggnation av bostäder i storstäderna har en begränsad inverkan på vår omsättning. Den kompenseras dessutom av en viss ökning av bostadsrenoveringar, samt av en god marknad inom kommersiella fastigheter, industrifastigheter och infrastruktur.

Bravida har en långsiktigt stabil verksamhet, med en hög andel service, många mindre och medelstora projekt och en långsiktighet i våra uppdrag. Vi har en välfylld orderbok och ser stora möjligheter till god och lönsam tillväxt framöver.

## NU LÄMNAR JAG ÖVER STAFETTPINNEN

Efter nästan fem år på Bravida är det nu dags för mig att gå vidare mot nya utmaningar. Jag är stolt över den fantastiska utveckling som vi tillsammans har åstadkommit under dessa år. I maj 2019 tar Åsa Neving över stafettpinnen. Jag vill tacka alla kollegor och önskar Åsa lycka till framöver.

Nils-Johan Andersson,  
CFO  
Stockholm, 2019

# Femårsöversikt

<b>RESULTATRÄKNING I MSEK</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nettoomsättning	12 000	14 206	14 792	17 293	19 305
Kostnader för produktion	-10 173	-12 081	-12 562	-14 718	-16 502
<b>Bruttoresultat</b>	<b>1 827</b>	<b>2 124</b>	<b>2 230</b>	<b>2 575</b>	<b>2 803</b>
Försäljnings- och administrationskostnader	-1 123	-1 342	-1 286	-1 502	-1 596
<b>Rörelseresultat</b>	<b>705</b>	<b>782</b>	<b>944</b>	<b>1 072</b>	<b>1 207</b>
Justeringsavseende särskilda kostnader	54	96	10	8	0
<b>Justerat rörelseresultat</b>	<b>759</b>	<b>878</b>	<b>954</b>	<b>1 080</b>	<b>1 207</b>
Finansnetto	-265	-360	-67	-54	-16
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>440</b>	<b>422</b>	<b>877</b>	<b>1 019</b>	<b>1 191</b>
Skatt	-120	-135	-203	-199	-235
<b>Periodens resultat</b>	<b>320</b>	<b>287</b>	<b>674</b>	<b>820</b>	<b>956</b>

## BALANSRÄKNING I MSEK

Goodwill	6 940	7 211	7 599	7 844	8 210
Övriga anläggningstillgångar	386	218	144	154	168
Omsättningstillgångar	2 911	3 394	3 933	4 523	5 211
Likvida medel	828	573	286	839	735
<b>Summa tillgångar</b>	<b>11 064</b>	<b>11 396</b>	<b>11 962</b>	<b>13 360</b>	<b>14 324</b>
Eget kapital	3 306	3 555	4 079	4 662	5 238
Långfristiga lån	3 441	2 700	2 700	1 700	1 300
Övriga långfristiga skulder	420	177	245	356	667
Företagscertifikat	–	–	–	1 000	800
Kortfristiga skulder	3 897	4 964	4 938	5 642	6 319
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>11 064</b>	<b>11 396</b>	<b>11 962</b>	<b>13 360</b>	<b>14 324</b>

## KASSAFLÖDE I MSEK

Kassaflöde från den löpande verksamheten	659	841	428	1 038	1 052
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-136	-262	-280	-231	-249
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-545	-767	-504	-254	-914
<b>Periodens kassaflöde</b>	<b>-22</b>	<b>-189</b>	<b>-356</b>	<b>553</b>	<b>-111</b>

## NYCKELTAL

Rörelsemarginal, %	5,9	5,5	6,4	6,2	6,3
Justerad rörelsemarginal, %	6,3	6,2	6,5	6,2	6,3
EBITA-marginal, %	5,9	5,5	6,4	6,2	6,3
Justerad EBITA-marginal, %	6,3	6,2	6,5	6,3	6,3
Vinstmarginal, %	3,7	3,0	5,9	5,9	6,2
Avkastning på eget kapital, %	9,1	8,4	17,5	18,3	18,7
Nettoskuldssättning	2 595	2 433	2 417	1 862	1 365
Kapitalstruktur (nettolåneskuld/justerad EBITDA)	3,3	2,7	2,5	1,7	1,1
Kassagenerering, %	128	125	61	106	102
Räntetäckningsgrad, ggr	2,2	2,5	15,5	22,9	38,6
Soliditet, %	29,9	31,2	34,1	34,9	36,6
Orderingång	12 149	14 249	15 990	17 972	20 652
Orderstock	6 580	7 092	8 644	10 271	11 992
Medelantal anställda	8 188	9 359	9 730	10 643	11 475
Administrationskostnader i % av omsättningen	9,4	9,4	8,7	8,6	9,2
Rörelsekapital i % av omsättningen	-7,1	-7,9	-5,8	-5,5	-4,9
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,59	1,42	3,34	4,07	4,73
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,59	1,42	3,34	4,06	4,72





# INNEHÅLL

Förvaltningsberättelse	54
<hr/>	
Finansiella rapporter	
Koncernens resultaträkning	62
Koncernens rapport över totalresultat	62
Koncernens balansräkning	63
Koncernens förändring av eget kapital	64
Kassaflödesanalys för koncernen	65
Moderbolagets resultaträkning	66
Moderbolagets balansräkning	67
Moderbolagets förändring av eget kapital	68
Moderbolagets kassaflödesanalys	69
<hr/>	
Noter	70
<hr/>	
Styrelsens underskrift	102
<hr/>	
Revisionsberättelse	103
<hr/>	
Bolagsstyrningsrapport	106
<hr/>	
Styrelse	112
<hr/>	
Koncernledning	113
<hr/>	
Avstämning av nyckeltal	114
<hr/>	
Definitioner	115
<hr/>	
Bravidas historia	116



# FÖRVALTNINGS- BERÄTTELSE

## Koncernen i korthet

MSEK, om ej annat anges	2018	2017	2016	2015	2014
Nettoomsättning	19 305	17 293	14 792	14 206	12 000
Rörelseresultat	1 207	1 072	944	782	705
Rörelsemarginal, %	6,3	6,2	6,4	5,5	5,9
EBITA	1 211	1 078	948	784	706
EBITA-marginal, %	6,3	6,2	6,4	5,5	5,9
Justerad EBITA	1 211	1 086	958	880	760
Justerad EBITA-marginal, %	6,3	6,3	6,5	6,2	6,3
Resultat efter skatt	956	820	674	287	320
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 052	1 038	428	841	659
Operativt kassaflöde	1 273	1 171	594	988	915
Räntetäckningsgrad, ggr	38,6	22,9	15,5	2,5	2,2
Kassagenerering, %	102	106	61	125	128
Nettoskuldsättning / just. EBITDA, 12 m	1,1	1,7	2,5	2,7	3,3
Orderingång	20 652	17 972	15 990	14 249	12 149
Orderstock	11 992	10 271	8 644	7 092	6 580
Genomsnittligt antal anställda	11 475	10 643	9 730	9 359	8 188

Styrelsen och verkställande direktören för Bravida Holding AB (publ), organisationsnummer 556891-5390 med säte i Stockholm, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2018.

#### 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. Bravidas 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 fastighetservice. 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 160-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 HÄNDELSER UNDER ÅRET

I mars tillträdde Finlands nye divisionschef Marko Holopainen.

Vid årsstämman den 20 april valdes Fredrik Arp och Marie Nygren till nya styrelseledamöter. Fredrik Arp valdes till styrelseordförande.

I augusti tilldelades Bravida två uppdrag av Trafikverket, båda inom projektet Förbifart Stockholm. Uppdragen innefattar alla installationer inom elförsörjning och belysning respektive VA och fast släcksystem. Kontrakten har ett samlat ordervärde om drygt 2,7 miljarder kronor.

Nils-Johan Andersson meddelade i oktober att han lämnar Bravida och sin tjänst som CFO. Åsa Neving utsågs som ny CFO i december, hon tillträder tjänsten den 13 maj 2019.

Lars Täuber utsågs i november till ny divisionschef för division Stockholm, med tillträde den 7 januari 2019.

#### VERKSAMHETEN UNDER ÅRET

Bravida har under året haft en god tillväxt med stabil EBITA-marginal. Genom ökad omsättning och ett förbättrat finansnetto redovisades även ett högre nettoresultat för året.

Marknaden är god i Sverige, Norge och Danmark samt stabil i Finland. Efterfrågan drivs av stora offentliga investeringar i sjukhus och infrastruktur samt investeringar i kommersiella fastigheter. Även energieffektivisering, service och underhåll av fastigheter driver efterfrågan.

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

Nettoomsättningen ökade med 12 procent, varav den organiska tillväxten uppgick till 4 procent. Förvärv ökade omsättningen med 6 procent och valutaeffekter bidrog med 2 procent.

Under året har tolv förvärv genomförts, vilka tillför en omsättning på cirka 800 MSEK.

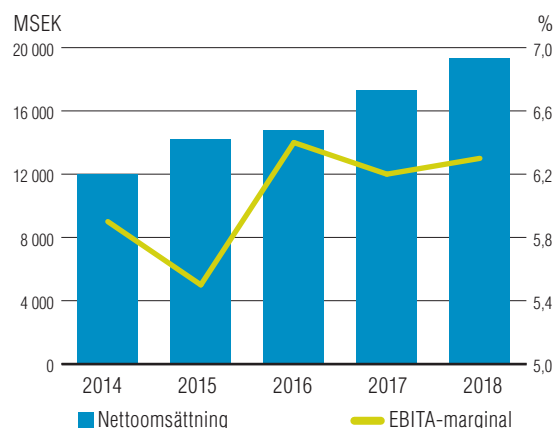
#### NETTOOMSÄTTNING

Nettoomsättningen ökade med 12 procent och uppgick till 19 305 (17 293) MSEK. Justerat för valutaförändringar och förvärv var ökningen 4 procent, valutaeffekter hade en positiv påverkan med 2 procent och förvärv ökade nettoomsättningen med 6 procent. Nettoomsättningen ökade i samtliga länder, i Sverige med 4 procent, i Norge med 14 procent, i Danmark med 24 procent och i Finland med 50 procent. I Norge förklaras den höga tillväxten av förvärvet av Oras och organisk tillväxt. Den höga tillväxten i Danmark förklaras av organisk tillväxt och i Finland förklaras tillväxten av förvärvet av Adison Oy i januari 2018 samt Hangö Elektriska Oy i oktober 2018.

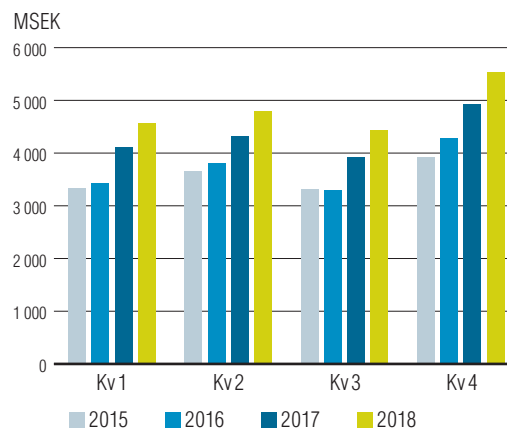
I jämförelse med 2017 ökade nettoomsättningen i serviceverksamheten med 9 procent och i installationsverksamheten med 14 procent. Serviceverksamheten uppgick till 46 (47) procent av den totala nettoomsättningen.

Den ökade nettoomsättningen i installationsverksamheten förklaras i huvudsak av den goda tillväxten i orderstocken som rapporterats sedan 2016. Tillväxten i serviceverksamheten är ett resultat av koncernens initiativ att öka serviceomsättningen.

#### Nettoomsättning och EBITA-marginal

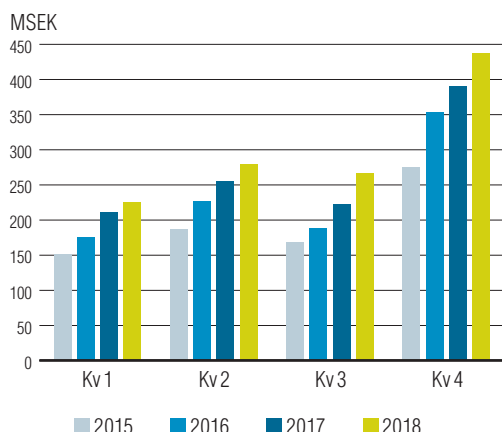


#### Nettoomsättning per kvartal





## EBITA per kvartal



## RESULTAT

Rörelseresultatet uppgick till 1 207 (1 072) MSEK. EBITA ökade med 12 procent och uppgick till 1 211 (1 078) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 6,3 (6,2) procent. EBITA ökade i samtliga länder. I Danmark och Finland förbättrades EBITA-marginalen medan den var oförändrad i Sverige och något lägre i Norge. Koncerngemensamt resultat uppgick till 27 (18) MSEK.

Särskilda kostnader uppgick till - (8) MSEK. Justerad EBITA uppgick till 1 211 (1 086) MSEK och justerad EBITA-marginal var 6,3 (6,3) procent.

## FINANSNETTO

Finansnettot uppgick till -16 (-54) MSEK, det förbättrade finansnettot förklaras av lägre skuldsättning, lägre finansieringskostnad samt positiva valutakurseffekter. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 191 (1 019) MSEK.

## RESULTAT EFTER SKATT

Årets skattekostnad uppgick till 235 (199) MSEK, vilket motsvarar en effektiv skattesats på 20 (20) procent, vilket inkluderar utnyttjande av underskottsavdrag. Den betalda skatten uppgick till 219 (95) MSEK. De svenska och norska uppskjutna skattepositionerna har omvärderats till följd av sänkt skattesats.

Årets resultat efter skatt uppgick till 956 (820) MSEK.

## RESULTAT PER AKTIE

Årets resultat, hänförligt till innehavare av aktier i moderbolaget, ökade med 17 procent till 956 (820) MSEK, vilket motsvarar 4,73 (4,07) SEK per aktie före utspädning. Resultat per aktie efter utspädning uppgick till 4,72 (4,06) SEK.

## ORDERINGÅNG OCH ORDERSTOCK

Årets ordergång ökade med 15 procent och uppgick till 20 652 (17 972) MSEK. Orderstocken, vilken endast innehåller installationsprojekt, uppgick till 11 992 (10 271) MSEK, en ökning med 17 procent.

## FÖRVÄRV

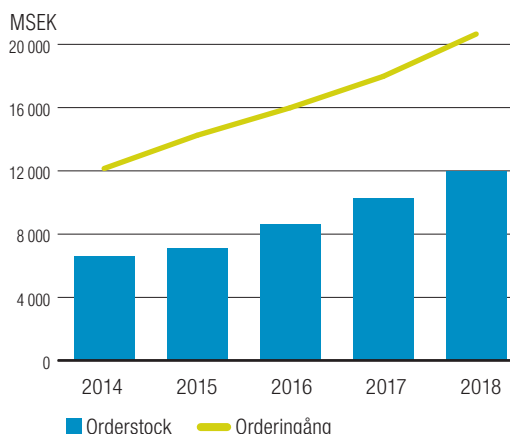
Under året har Bravida genomfört tolv förvärv, samtliga i linje med Bravidas strategi för tillväxt inom prioriterade marknader. Sju förvärv har genomförts i Sverige, två i Danmark, två i Finland och ett i Norge.

Den sammanlagda årsomsättningen för de genomförda förvärven beräknas till cirka 800 MSEK. För ytterligare information om förvärven se not 4.

## KASSAFLÖDE OCH INVESTERINGAR

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 1 052 (1 038) MSEK. Det högre kassaflödet förklaras av ett förbättrat rörelseresultat som belastats av ett ökat rörelsekapital, -25 (63) MSEK, och ökade skattebetalningar. Betalning av skatt har ökat till -219 (-95) MSEK, vilket beror på reglering av skatteskulder från tidigare verksamhetsår och högre preliminärskatt. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -249 (-231) MSEK, förvärv av dotterbolag och verksamheter uppgick till -237 (-215) MSEK. Kassaflödet

## Ordergång och orderstock



från finansieringsverksamheten som avser amortering av lån, utdelning och nettominusning av utnyttjad checkräkningskredit, uppgick till -914 (-254) MSEK. Operativt kassaflödet uppgick till 1 273 (1 171) MSEK.

Kassaflöde	2018	2017
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 052	1 038
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-249	-231
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-914	-254
Årets kassaflöde	-111	553

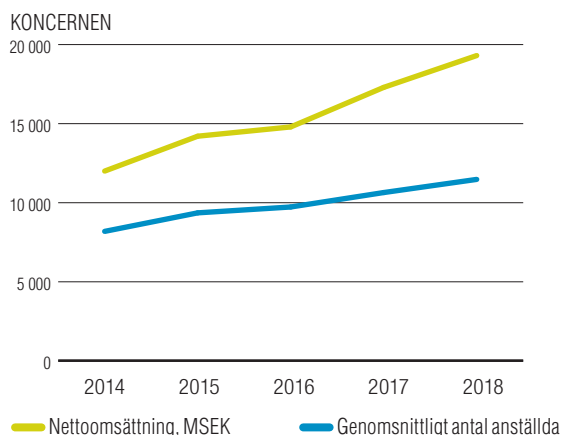
## FINANSIELL STÄLLNING

Bravidas nettoskuldssättning uppgick den 31 december till 1 365 (1 862) MSEK, vilket innebar en kapitalstruktur (nettoskuld/justerad EBITDA) på 1,1 (1,7). Koncernens likvida medel uppgick den 31 december till 735 (839) MSEK. De räntebärande skulderna uppgick till 2 100 (2 701) MSEK, varav certifikat 800 (1 000) MSEK. Bravidas totala kreditram uppgick till 2 900 (3 703) MSEK, varav 1 568 (1 800) MSEK var utnyttjat den 31 december. Vid utgången av året uppgick det egna kapitalet till 5 238 (4 662) MSEK. Soliditeten uppgick till 36,6 (34,9) procent.

## MEDARBETARE

Det genomsnittliga antalet medarbetare per den 31 december uppgick till 11 475 (10 643), en ökning med 8 procent. För ytterligare uppgifter om medarbetare se not 5.

## Genomsnittligt antal anställda i förhållande till nettoomsättning



**GEOGRAFISKA MARKNADER****Verksamheten i Sverige**

Efterfrågan på service och installationer är god. Viktiga drivkrafter är ny- och ombyggnation av offentliga lokaler och kontor samt investeringar i infrastruktur och energieffektiviseringar. Bostadsbyggandet minskar successivt men kommer troligen att ersättas av renovering av bostäder och andra typer av installationsprojekt.

Nettoomsättningen ökade med 4 procent till 10 279 (9 847) MSEK. Tillväxten i nettoomsättningen förklaras av en god tillväxt inom serviceverksamheten. EBITA ökade med 5 procent och uppgick till 692 (661) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 6,7 (6,7) procent.

Orderingången var 17 procent högre jämfört med föregående år och uppgick till 11 978 (10 275) MSEK. Exklusive den stora ordern avseende Förbifart Stockholm ökade orderingången med 1 procent. Orderstocken uppgick till 7 094 (5 372) MSEK, vilket var 32 procent högre än föregående år.

Sverige	2018	2017
Nettoomsättning	10 279	9 847
EBITA	692	661
EBITA-marginal i %	6,7	6,7
Orderingång	11 978	10 275
Orderstock	7 094	5 372
Genomsnittligt antal medarbetare	5 971	5 553

**Verksamheten i Norge**

Service- och installationsmarknaden är god. Offentliga nyinvesteringar och underhåll inom väg- och transportinfrastruktur och i hälsovårdsinrättningar är viktiga drivkrafter. Efterfrågan är även god på investeringar relaterade till grönt skifte som vindkraft, solenergi och elbilsladdning.

Nettoomsättningen ökade med 14 procent och uppgick till 4 777 (4 185) MSEK. Tillväxten förklaras av förvärvet av Oras i maj 2017, organisk tillväxt och en positiv valutaomräkningseffekt med 3 procent.

Tillväxten är hänförlig till både service- och installationsverksamheten. EBITA ökade med 13 procent och uppgick till 285 (254) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 6,0 (6,1) procent.

Orderingången ökade med 3 procent och uppgick till 4 525 (4 406) MSEK. Orderstocken uppgick till 2 552 (2 804) MSEK, vilket var nio procent lägre än föregående år.

Norge	2018	2017
Nettoomsättning	4 777	4 185
EBITA	285	254
EBITA-marginal i %	6,0	6,1
Orderingång	4 525	4 406
Orderstock	2 552	2 804
Genomsnittligt antal medarbetare	2 994	2 718

**Verksamheten i Danmark**

Service- och installationsmarknaden är god. Bostadsmarknaden är växande vilket bidrar till en ökad efterfrågan på tekniska installationer i nybyggnation och renovering av bostäder. Nybyggnation och renovering av offentliga byggnader bidrar till en stabil marknad. Efterfrågan från näringslivet har ökat avseende lokaler och installationer av nya tekniska lösningar för automation och energioptimering.

Nettoomsättningen ökade med 24 procent och uppgick till 3 171 (2 547)

MSEK. Omsättningstillväxten förklaras främst av ökad produktion inom installationsverksamheten. Valutaomräkning hade en positiv påverkan på nettoomsättningen med 6 procent.

EBITA ökade med 41 procent och uppgick till 185 (131) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 5,8 (5,1) procent.

Orderingången ökade med 23 procent och uppgick till 3 164 (2 567) MSEK. Orderstocken uppgick till 1 787 (1 752) MSEK, vilket var 2 procent högre än föregående år.

Danmark	2018	2017
Nettoomsättning	3 171	2 547
EBITA	185	131
EBITA-marginal i %	5,8	5,1
Orderingång	3 164	2 567
Orderstock	1 787	1 752
Genomsnittligt antal medarbetare	1 830	1 803

**Verksamheten i Finland**

Bravida bedömer efterfrågan på teknisk service och installationer som stabil. Byggnadskonjunkturen har förbättrats under de senaste åren och byggbolagen rapporterar ökad försäljning, vilket bidrar till en stabil efterfrågan på tekniska installationer.

Nettoomsättningen ökade med 50 procent och uppgick till 1 114 (745) MSEK. Tillväxten är hänförlig till både service- och installationsverksamheten. Den höga tillväxten förklaras i huvudsak av genomförda förvärv. Valutaomräkning hade en positiv påverkan på nettoomsättningen med 6 procent. EBITA uppgick till 22 (15) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 2,0 (2,0) procent.

Orderingången ökade med 35 procent och uppgick till 1 022 (755) MSEK. Orderstocken uppgick till 559 (344) MSEK, vilket var 62 procent högre än föregående år.

Finland	2018	2017
Nettoomsättning	1 114	745
EBITA	22	15
EBITA-marginal i %	2,0	2,0
Orderingång	1 022	755
Orderstock	559	344
Genomsnittligt antal medarbetare	599	496

**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 fem åren genomfört 57 förvärv, vilket ökat omsättningen med cirka 5,6 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 både efterfrågan på Bravidas tjänster och förutsättningarna för fortsatt tillväxt är goda. Genom att fokusera på "marginal



före volym” ska efterfrågan vägas mot resursbrist och prispress. Noggrannhet och rätt prissättning i projekten är nyckeln till en fortsatt 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 20 april 2018. 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 befattningshavares 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 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 15 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.

#### **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 andra nyckelpersoner 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.

#### **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 fråga 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 som offentliggörs i samband med publicering av årsredovisningen.

#### **STYRELSEARBETE**

Bravida Holding AB:s styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst tio ordinarie ledamöter. Därutöver finns fyra ordinarie arbetstagarrepresentanter samt två suppleanter till dessa. Bravidas chefsjurist eller bolagsjurist 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 2018 har styrelsen haft tolv styrelsemöten, varav ett extra styrelsemöte och ett konstituerande styrelsemöte. 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 2019: Marianne Flink, Swedbank Robur fonder (ordförande), John Wilson, Mawer Investment Management fonder, Peter Lagerlöf, Lannebo fonder och Fredrik Arp, styrelseordförande i Bravida Holding. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2019 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2019. På [www.bravida.se](http://www.bravida.se) kommer samtliga dokument inför årsstämman att finnas.

#### **HÅLLBARHETSRAPPORT**

Bravida ska bedriva ett ansvarsfullt företagande och ha god hushållning med egna och andras resurser. Hållbarhetsarbetet omfattar hela verksamheten och vi arbetar ständigt mot att bedriva ett ansvarsfullt företagande – en lönsam och långsiktig verksamhet som inte kompromissar med framtiden. Sedan 2015 publicerar Bravida hållbarhetsrapportering och -uppföljning. Bravidas prioriterade hållbarhetsmål gäller hållbar resursanvändning, god arbetsmiljö och god affärsetik. Bravida har tydliga delmål för arbetsskador, sjukfrånvaro, koldioxidutsläpp, miljömässigt bra materialval, hämtorder och efterlevnad av Bravidas uppförandekod.

Hållbarhetsrapporten är skild från den formella årsredovisningen och presenteras separat. Hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 34-47 samt på [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

#### **MODERBOLAGET**

Bravida Holding AB:s nettoomsättning uppgick under året till 173 (151) MSEK. Omsättningen är till 100 procent intern. Rörelseresultatet uppgick

till 63 (25) MSEK. Resultat efter finansnetto uppgick till 57 (-9) MSEK. De likvida medlen uppgick till 624 (644) MSEK. Det egna kapitalet uppgick vid utgången av året till 4 809 (4 905) MSEK.

#### BRAVIDA-AKTIE

Bravida Holding AB:s stamaktie är noterad på Nasdaq Stockholms Large Cap-lista. Den 31 december hade Bravida, enligt Euroclear, 9 587 aktieägare. De största aktieägarna den 31 december var, Capital Group fonder, Mawer Investment Management fonder, Swedbank Robur fonder, Lannebo fonder och Fjärde AP-fonden. Bravida har ingen aktieägare som innehar aktier överstigande 10 procent av rösterna. Drygt 55 procent av aktierna innehas av utländska aktieägare. Börskursen för stamaktien den 28 december 2018 var 61,30 (54,85) SEK, vilket motsvarade ett börsvärde på 12 393 MSEK. Totalavkastningen den senaste 12-månadersperioden, inklusive utdelning, uppgick till 14,6 procent.

Aktiekapitalet uppgår till 4 MSEK fördelade på 203 316 598 aktier varav 202 166 598 stamaktier och 1 150 000 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 BALANSDAGEN

Bravida har den 1 januari 2019 förvärvat tre bolag. Insight Building Automation i Danmark med en omsättning på 35 MSEK, Carrier Refrigeration Sweden i Sverige med en omsättning på 50 MSEK, samt Elbolaget Glödlampan i Sverige med en omsättning på 20 MSEK.

Lars Täuber tillträdde den 7 januari 2019 som divisionschef för division Stockholm och tar plats i Bravidas koncernledning.

Bravida tecknade i februari avtal om förvärv av A Bylunds Elektriska AB i Sverige med en omsättning om cirka 40 MSEK, tillträde sker den 1 april 2019.

Bravida har den 1 mars förvärvat Cura VVS A/S i Danmark med en omsättning om cirka 130 MSEK.

#### FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår att moderbolagets fria egna kapital om 4 804 469 711 kronor disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 2,00 kronor per stamaktie	404 254 968
Överkursfond	3 517 757 028
Balanseras i ny räkning	882 457 715
<b>Summa</b>	<b>4 804 469 711</b>

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

#### ÅRSSTÄMMA

Årsstämman för Bravida Holding AB (publ) äger rum den 26 april 2019 på Bravidas huvudkontor, Mikrofonvägen 28 i Stockholm. Kallelse till årsstämman 2019 finns sedan den 26 mars 2019 tillgänglig på [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

#### VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

All affärsverksamhet är förenad med och medför risker. Rätt hanterade 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. 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 på följande uppslag. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 25.

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. Dessa 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 haft en begränsad påverkan av konjunktursvängningar. Samtidigt utgör renovering och underhåll därutöver 16 procent av omsättningen. Bravida är inte beroende av enskilda kunder, då koncernen har mer än 55 000 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.
<b>Förändringar i värdekedjan</b>	Förändringar i leverantörsled kan medföra att kund gör inköp direkt från leverantör, istället för genom Bravida.	Bravida arbetar med att erbjuda konkurrenskraftiga lösningar för kund. Idag innehåller Bravidas leverans och tjänster lösningar för logistik som ökar servicenivån.
<b>Digitalisering – påverkan på service</b>	Byggnader blir alltmer uppkopplade, vilket innebär att löpande service kan förskjutas ifrån tidsstyrd service till behovsstyrd service. Det kan i sin tur öppna upp för nya aktörer på marknaden.	Bravida utvecklar sin organisation och system till att kunna utnyttja de nya affärsmöjligheterna. Ett par pilotprojekt drivs, för att skaffa kunskap och erfarenhet.

**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. Syftet är att minimera koncernens kapitalkostnad genom effektiva finansieringslösningar, samt effektiv hantering och kontroll av koncernens finansiella risker. Kreditrisker 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 25.

RISKOMRÅDE	BESKRIVNING	HANTERING
<b>Ränterisk</b>	Förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto och kassaflöde.	Bravida har fastställda principer för hantering av ränterisker i sin finanspolicy, vilken anger korta räntebindningstider.
<b>Valutarisk</b>	Förändringar i valutakursen kan ha 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 omräkningspolicy 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>	Utgörs av att inte kunna uppta nya, eller refinansiera existerande, lån till acceptabla villkor. Koncernen är även 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 treasuryenhet, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Finansieringen utgörs av långfristiga 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 kan medföra 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 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 fortsatt 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 en omvärld som förändras i kombination med många nya medarbetare och flera företagsförvärv.	Samtliga ledarskapsutbildningar, på alla nivåer, bygger på vår gemensamma företagskultur, Bravida Way. Bravidaskolan, som vänder sig till medarbetare på alla nivåer, utvecklas kontinuerligt för att säkerställa att kulturen behålls och utvecklas.
<b>Affärsetik</b>	I Bravidas uppförandekod läggs grunden till hur vi beter oss. Uppförandekoden innehåller våra värderingar och vår syn på affärsetik. Det finns en risk i att 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 har en bred utbildningsinsats genomförts 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 "farfarsprincip" där större projekt skall presenteras och godkännas av överordnad chef.
<b>Kvalitet</b>		
<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 samt kan påverka anseendet och varumärket negativt.	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	2018-01-01 -2018-12-31	2017-01-01 -2017-12-31
Nettoomsättning	2, 3	19 305	17 293
Kostnader för produktion		-16 502	-14 718
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2 803</b>	<b>2 575</b>
Administrations- och försäljningskostnader		-1 596	-1 502
<b>Rörelseresultat</b>	3, 5, 6, 7, 28	<b>1 207</b>	<b>1 072</b>
Finansiella intäkter		32	9
Finansiella kostnader		-48	-63
<b>Finansnetto</b>	8	<b>-16</b>	<b>-54</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 191</b>	<b>1 019</b>
Skatt på årets resultat	9	-235	-199
<b>Årets resultat</b>		<b>956</b>	<b>820</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		951	818
Innehav utan bestämmande inflytande		5	2
<b>Årets resultat</b>		<b>956</b>	<b>820</b>
Resultat per aktie före utspädning, SEK	10	4,73	4,07
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	10	4,72	4,06

# Koncernens rapport över totalresultat

BELOPP I MSEK	NOT	2018-01-01 -2018-12-31	2017-01-01 -2017-12-31
<b>Årets resultat</b>		<b>956</b>	<b>820</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som har omförts eller kan omföras till årets resultat			
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	19	44	-26
Poster som inte kan omföras till årets resultat			
Omvärdering av förmånsbestämda pensioner		-172	23
Skatt hänförligt till omvärdering pensioner		37	-5
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>-91</b>	<b>-8</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>865</b>	<b>812</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		860	811
Innehav utan bestämmande inflytande		5	2
<b>Årets totalresultat</b>		<b>865</b>	<b>812</b>

# Koncernens balansräkning

BELOPP I MSEK	NOT	2018-12-31	2017-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	11	8 216	7 854
Materiella anläggningstillgångar	12	87	71
Andelar i intresseföretag	13	0	2
Pensionstillgångar	14	6	7
Långfristiga värdepappersinnehav	15	12	12
Långfristiga fordringar	16	18	14
Uppskjuten skattefordran	9	38	38
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>8 378</b>	<b>7 998</b>
Varulager		108	95
Aktuella skattefordringar		93	36
Kundfordringar	25	3 378	3 030
Avtalstillgångar	17	1 235	1 004
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	337	311
Övriga fordringar	16	60	46
Likvida medel		735	839
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>5 946</b>	<b>5 362</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	24	<b>14 324</b>	<b>13 360</b>
<b>EGET KAPITAL</b>			
Aktiekapital	19	4	4
Övrigt tillskjutet kapital		3 518	3 518
Reserver		50	6
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		1 651	1 124
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare</b>		<b>5 223</b>	<b>4 652</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		15	10
<b>Summa eget kapital</b>		<b>5 238</b>	<b>4 662</b>
<b>SKULDER</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	20	1 300	1 700
Långfristiga ej räntebärande skulder		48	36
Avsättningar till pensioner	14	292	48
Övriga avsättningar	21	77	79
Uppskjutna skatteskulder	9	249	192
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>1 967</b>	<b>2 056</b>
Kortfristiga räntebärande skulder	20	800	1 000
Checkräkningskredit	20	–	1
Leverantörsskulder		2 058	1 866
Skatteskulder		65	89
Avtalsskulder	17	1 803	1 519
Övriga skulder	22	654	529
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	1 571	1 466
Avsättningar	21	169	172
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>7 120</b>	<b>6 642</b>
<b>Summa skulder</b>	24	<b>9 086</b>	<b>8 698</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>14 324</b>	<b>13 360</b>

För information om koncernens ställda säkerheter och eventualityförpliktelser, se not 27.



# 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>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>
<b>2018</b>						
Ingående eget kapital 2018-01-01	4	3 518	6	1 124	10	4 662
Årets resultat	–	–	–	951	5	956
Årets övrigt totalresultat	–	–	44	-136	–	-91
<b>Summa årets totalresultat</b>	–	–	<b>44</b>	<b>815</b>	<b>5</b>	<b>865</b>
Utdelning	–	–	–	-312	–	-312
Ändring av innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	1	-1	0
Aktieägarprogram	–	–	–	23	–	23
<b>Utgående eget kapital 2018-12-31</b>	<b>4</b>	<b>3 518</b>	<b>50</b>	<b>1 651</b>	<b>15</b>	<b>5 238</b>

I not 19 framgår ytterligare information om eget kapital.

# Kassaflödesanalys för koncernen

BELOPP I MSEK	NOT	2018-01-01 -2018-12-31	2017-01-01 -2017-12-31
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		1 191	1 019
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	30	105	51
Betald skatt		-219	-95
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>1 077</b>	<b>974</b>
<b>KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL</b>			
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager		7	10
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-476	-295
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		444	348
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 052</b>	<b>1 038</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av dotterföretag	4, 29	-237	-214
Förvärv av inkråm	4	0	-2
Avyttring av inkråm		-	5
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	11	0	0
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	12	-12	-21
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-249</b>	<b>-231</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagna lån	20, 30	-	1 700
Amortering av låneskulder	30	-600	-1 700
Förändrat utnyttjande på checkräkningskredit	20, 30	-1	-2
Utbetald utdelning		-312	-252
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-914</b>	<b>-254</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-111</b>	<b>553</b>
Likvida medel vid årets början		839	286
Kursdifferens i likvida medel		7	0
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>735</b>	<b>839</b>



# Moderbolagets resultaträkning

BELOPP I MSEK	NOT	2018-01-01 -2018-12-31	2017-01-01 -2017-12-31
Nettoomsättning		173	151
Administrations- och försäljningskostnader	5, 6, 7	-111	-126
<b>Rörelseresultat</b>		<b>63</b>	<b>25</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Ränteintäkter och liknande resultatposter		35	23
Räntekostnader och liknande resultatposter		-41	-57
<b>Finansnetto</b>	8	<b>-5</b>	<b>-34</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>57</b>	<b>-9</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>			
Avsatt till periodiseringsfond		-84	-160
Koncernbidrag		275	644
<b>Resultat före skatt</b>		<b>248</b>	<b>475</b>
Skatt	9	-55	-105
<b>Årets resultat<sup>1)</sup></b>		<b>193</b>	<b>370</b>

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

# Moderbolagets balansräkning

BELOPP I MSEK	NOT	2018-12-31	2017-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	29	7 341	7 341
Långfristiga fordringar		0	–
Uppskjuten skattefordran		0	–
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 341</b>	<b>7 341</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar			
Fordringar hos koncernföretag	28	1 608	1 562
Aktuella skattefordringar		51	–
Övriga fordringar	16	2	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	7	33
Kassa och bank		624	644
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 292</b>	<b>2 240</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	24	<b>9 634</b>	<b>9 581</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Bundet eget kapital	19		
Aktiekapital		4	4
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
Fritt eget kapital			
Överkursfond		3 518	3 518
Balanserad vinst		1 094	1 013
Årets resultat		193	370
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>4 804</b>	<b>4 901</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>4 809</b>	<b>4 905</b>
<b>Obeskattade reserver</b>			
Periodiseringsfonder		474	390
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner	14	1	0
<b>Långfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder	20	1 300	1 700
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	20	800	1 000
Leverantörsskulder		3	20
Skulder till koncernföretag	28	2 212	1 429
Skatteskulder		–	90
Övriga skulder	22	1	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	35	46
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>3 051</b>	<b>2 585</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	24	<b>9 634</b>	<b>9 581</b>

Information om moderbolagets ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 27.

# Moderbolagets förändring av eget kapital

BELOPP I MSEK	Fritt eget kapital				Summa eget kapital
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserad vinst	Årets resultat	
<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>
<b>2018</b>					
Ingående eget kapital 2018-01-01	4	3 518	1 013	370	4 905
Årets resultat	–	–	–	193	193
Vinstdisposition	–	–	370	-370	–
Utdelning	–	–	-312	–	-312
Aktieägarprogram	–	–	23	–	23
<b>Utgående eget kapital 2018-12-31</b>	<b>4</b>	<b>3 518</b>	<b>1 094</b>	<b>193</b>	<b>4 809</b>

I not 19 framgår ytterligare information om eget kapital.  
Årets resultat överensstämmer med årets totalresultat.



# Moderbolagets kassaflödesanalys

BELOPP I MSEK	NOT	2018-01-01 -2018-12-31	2017-01-01 -2017-12-31
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat efter finansiella poster		57	-9
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	30	24	23
Betald skatt		-198	-87
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>-118</b>	<b>-74</b>
<b>KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL</b>			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		710	144
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		25	-1
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>617</b>	<b>69</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagna lån	20, 30	-	1 700
Amortering av låneskulder	20	-600	-1 700
Betald utdelning		-312	-252
Utbetalda koncernbidrag		-15	-27
Erhållna koncernbidrag		290	670
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-638</b>	<b>392</b>
Årets kassaflöde		-20	461
Likvida medel vid årets början		644	184
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>624</b>	<b>644</b>

# NOTER

## TILL DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

<b>NOT 1</b>	Väsentliga redovisningsprinciper	70	<b>NOT 12</b>	Materiella anläggningstillgångar	87	<b>NOT 22</b>	Övriga skulder	93
<b>NOT 2</b>	Intäkternas fördelning	76	<b>NOT 13</b>	Andelar i intresseföretag	88	<b>NOT 23</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	93
<b>NOT 3</b>	Segmentsrapportering	77	<b>NOT 14</b>	Pensionstillgångar och avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	88	<b>NOT 24</b>	Värdering av finansiella tillgångar och skulder till verkligt värde	94
<b>NOT 4</b>	Förvärv av rörelse	78	<b>NOT 15</b>	Andra långfristiga värdepappersinnehav	90	<b>NOT 25</b>	Finansiella risker och finanspolicys	95
<b>NOT 5</b>	Anställda och personalkostnader	79	<b>NOT 16</b>	Långfristiga fordringar och övriga fordringar	90	<b>NOT 26</b>	Leasingavgifter avseende operationell leasing	98
<b>NOT 6</b>	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	83	<b>NOT 17</b>	Avtalstillgångar och avtalsskulder	90	<b>NOT 27</b>	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	98
<b>NOT 7</b>	Rörelsens kostnader per kostnadsslag	83	<b>NOT 18</b>	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	90	<b>NOT 28</b>	Transaktioner med närstående	99
<b>NOT 8</b>	Finansnetto	83	<b>NOT 19</b>	Eget kapital	91	<b>NOT 29</b>	Andelar i koncernföretag	100
<b>NOT 9</b>	Skatter	84	<b>NOT 20</b>	Räntebärande skulder	92	<b>NOT 30</b>	Rapport över kassaflöden	101
<b>NOT 10</b>	Resultat per aktie	86	<b>NOT 21</b>	Avsättningar	93	<b>NOT 31</b>	Händelser efter balansdagen	101
<b>NOT 11</b>	Immateriella anläggningstillgångar	86						

## 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 Bravidakoncernen som Bravida eller koncernen och moderbolaget Bravida Holding AB i sitt fulla namn eller som moderbolaget. Koncernredovisningen för år 2018 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 påverkar 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.

### Redovisning över tid (tidigare successiv vinstavräkning)

Resultatet i pågående installationsprojekt redovisas över tid baserat på upparbetade uppdragsutgifter. Detta kräver att projektinkomster och projektutgifter 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 2018, och sedan den 1 januari 2018 tillämpat IFRS 9 Finansiella instrument och IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder.

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.

### IFRS 9 Finansiella instrument

IFRS 9 Finansiella instrument ersätter IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IFRS 9 förändrar redovisningen av finansiella instrument i huvudsak i tre avseenden: klassificering och värdering, nedskrivning och säkringsredovisning. För Bravida har den nya redovisningsstandardens begränsad påverkan på redovisningen av finansiella instrument. Inga effekter har påvisats när det gäller klassificering och värdering. Den förändring som standarden innebär för koncernen är att kreditförluster ska redovisas tidigare än enligt IAS 39. Med anledning av att koncernen har haft mycket låga konstaterade kundförluster historiskt och att detta inte förväntas förändras framåttrikt, så bedöms påverkan från nedskrivningsmodellen för förväntade kreditförluster vara oväsentlig. Eftersom effekterna är oväsentliga påverkas inte övergången till den ingående balansen för 2019.

### IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder ersätter befintliga standarder för intäktsredovisning. Enligt IFRS 15 ska intäkt redovisas när kunden erhåller kontroll över tjänsten eller varan. Att bestämma tidpunkten för överföring av kontroll, det vill säga vid en viss tidpunkt eller tid, kräver bedömningar. Bravidas intäkter 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 intäkten när varorna avlämnats hos kunden, vilket bedöms vara tidpunkten då kontrollen över varorna överförs till kunden.

Service- och installationstjänsterna, inklusive tillhörande material, intäktsförs över tid (tidigare benämnt successiv vinstavräkning) i takt med nedlagda uppdragsutgifter i förhållande till prognostiserade uppdragsutgifter. 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 hur den skedde enligt tidigare regelverk. Periodiseringen av intäkter påverkas således inte och effekterna av den nya redovisningsstandardens oväsentlig för koncernen. Eftersom det inte uppstått några effekter av övergången påverkas inte den ingående balansen för 2018. IFRS 15 innehåller utökade upplysningskrav avseende intäkter, vilket har ökat innehållet i notupplysningarna.

### NYA REDOVISNINGSPRINCIPER FRÅN 2019

IASB har utfärdat nya standarder som träder i kraft den 1 januari 2019. Koncernen börjar tillämpa IFRS 16 Leasingavtal den 1 januari 2019.

### IFRS 16 Leasingavtal

IFRS 16 Leasingavtal ersätter befintliga regler 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. Koncernen har valt en övergångsmetod som innebär att jämförelseåret, 2018, inte räknas om som om IFRS 16 tillämpats.

IFRS 16 påverkar främst leasetagare, med den centrala effekten 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 redovisas tillgång och skuld, 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.

Koncernen har valt att tillämpa valmöjligheterna i IFRS 16 att inte redovisa nyttjanderättstillgång och leasingskuld för avtal med en bedömd leasingperiod om 12 månader eller mindre (korttidsavtal) och för tillgångar av lågt värde (maximalt 50 000 kronor). Vid övergången till IFRS 16 inkluderas leasar som kommer att avslutas under 2019 och som när de ingicks inte var korttidsleasar.

Koncernens leasingavtal som kommer att aktiveras avser i huvudsak hyreslokaler och bilar. Leasingskulden har beräknats som nuvärdet av återstående leasingbetalningar, diskonterade med marginell låneränta per 1 januari 2019. En marginell låneränta har fastställts per land. Nyttjanderättstillgången har beräknats som skuldens värde 1 januari 2019 plus förskottsbetalade leasingavgifter som redovisades i balansräkningen 31 december 2018.

Baserat på den information som finns tillgänglig är den initiala uppskattningen att ytterligare 1 038 MSEK av tillgångar med nyttjanderätt och leasingskulder kommer att redovisas i balansräkningen vid övergången, därtill kommer förutbetalda hyror om 27 MSEK omklassificeras från förutbetald till tillgångar med nyttjanderätt. Vid övergången kommer balansomslutning och nettoskuldssättning öka. Vid övergångstidpunkten bedöms nettoskuldssättningen stiga med 1 038 MSEK och soliditeten minskas till 34 procent. Enligt nuvarande beräkning kommer övergången få en marginell positiv effekt på EBITA i jämförelse med tidigare redovisningsprinciper.

Nämnda ökning av redovisad leasingskuld överstiger nuvärdet av de minimileaseavgifter för operationella leasar som upplysning lämnas om i not 26 i denna årsredovisning. Den huvudsakliga förklaringen är att vid bedömning av leasingperioders längd i enlighet med IFRS 16 har förlängningsperioder inkluderats i vissa fall, medan upplysningen i not 26 endast inkluderar den ej uppsägningsbara perioden.

### 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 företagets 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, omitterade 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 orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernbolag elimineras.

Även orealiserade 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.

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.

### UTLÄNSK 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 miljön där respektive företag huvudsakligen är verksamt (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 balansdagskurs
- 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 denna 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, vilka redovisas över tid. Principen beskrivs i nedan avsnitt. Ränteintäkter intäktsredovisas över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden. Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.

#### Redovisning över tid (tidigare successiv vinstavräkning)

Vid redovisning över tid redovisas resultatet i takt med projektets färdigställandegrad. För fastställande av det resultat som vid en given tidpunkt har upparbetats krävs uppgifter om följande komponenter:

- Projektinkomster – värdet av samtliga till uppdraget hänförliga inkomster
- Projektutgifter – samtliga mot projektinkomster svarande utgifter som är hänförliga till det enskilda projektet
- Färdigställandegrad (upparbetningsgrad) – upparbetade utgifter i förhållande till beräknade totala projektutgifter

Utgifter som har uppstått under året men som avser framtida arbete inräknas inte i upparbetade projektutgifter när färdigställandegraden fastställs. Dessa redovisas som material- och varulager, förskott eller övriga tillgångar beroende på deras karaktär. Ändringar i omfattningen av uppdraget, anspråk och incitamentsersättningsinnehåll inkluderas i projektinkomsten i den utsträckning de har överenskommit med kunden och kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Som grundläggande villkor för redovisning över tid gäller att projektinkomst och projektutgift 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 inkomster och utgifter 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 redovisning över tid.

Kundfordringar förfaller generellt till betalning inom 30 dagar och samtliga kundfordringar har därför klassificerats som omsättningstillgångar.

Bravida redovisar som avtalstillgång fordringar (balansposten "avtalstillgångar") 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 avtalsskuld (balansposten "avtalsskulder") 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 eventuell 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 INSTRUMENT

#### Redovisning och första värderingen

Kundfordringar och utfärdade skuldinstrument redovisas när de är utgivna. Övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisas när koncernen blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld värderas vid första redovisningstillfället till verkligt värde, vilket normalt uppgår till transaktionsbeloppet, med avdrag för direkt hänförliga transaktionsutgifter för upptagande av koncernens finansiella instrument som inte redovisas till verkligt värde via resultatet (se nedan).

#### Klassificering och efterföljande värdering

##### Finansiella tillgångar – policy tillämplig från den 1 januari 2018

Vid första redovisningstillfället klassificeras en finansiell tillgång som värderad till: upplupet anskaffningsvärde; verkligt värde via övrigt totalresultat – skuldinstrumentinvestering; verkligt värde via övrigt totalresultat – egetkapitalinveste-

ring; eller verkligt värde via resultatet. De kategorier som är tillämpliga för Bravidas innehavda finansiella tillgångar är upplupet anskaffningsvärde och verkligt värde via övrigt totalresultat.

En finansiell tillgång värderas till upplupet anskaffningsvärde om den innehas i syfte att erhålla avtalsenliga kassaflöden och den ger vid bestämda tidpunkter upphov till kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet. Bravidas finansiella tillgångar i form av likvida medel, övriga fordringar, upplupna intäkter, kundfordringar och långfristiga fordran tillhör denna kategori. Den långfristiga fordran redovisas till upplupet anskaffningsvärde med effektivräntemetoden. De övriga tillgångarna redovisas till nominellt belopp med anledning av att löptiden är kort.

Finansiella tillgångar som Bravida redovisar till verkligt värde via övrigt totalresultat utgörs av en mindre investering i långfristiga värdepappersinnehav (not 24). Vid värdeförändringar på dessa innehav redovisas effekten i övrigt totalresultat. Ingen resultateffekt redovisas i resultaträkningen, inte heller vid realisering.

De finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde redovisas efter reservering för förväntade kreditförluster. Koncernen tillämpar den förenklade metoden för beräkning av förväntade kreditförluster på kundfordringar. Metoden innebär att förväntade förluster under fordrans hela löptid används som utgångspunkt för kundfordringar. Se not 25 för vidare information om nedskrivningsmodellen.

Förlustreserven för kundfordringar och avtalstillgångar värderas alltid till ett belopp motsvarande förväntade kreditförluster under fordrans återstående löptid. Kreditförluster värderas som nuvärdet av alla underskott i kassaflödena (det vill säga skillnaden mellan bolagets kassaflöde i enlighet med avtalet och kassaflödet som koncernen förväntar sig att få). En nedskrivning respektive återföring av nedskrivning av kundfordringar redovisas i resultaträkningen i funktionen "övriga rörelsekostnader" och av lånefordringar som finansiell post.

##### Finansiella tillgångar – policy tillämplig före den 1 januari 2018

Koncernen klassificerade till och med 2017 de innehavda finansiella tillgångar som nämns ovan i kategorierna låne- och kundfordringar respektive finansiella tillgångar som kan säljas.

De poster som ingick motsvarar de som enligt ovan (policy från och med 2018) redovisas till upplupet anskaffningsvärde respektive verkligt värde via övrigt totalresultat. Två aspekter i efterföljande redovisning skiljde sig åt, jämfört med principerna som beskrivits ovan. Den ena består i att kundförlustreserveringar baserades på förekomsten av objektiva bevis på att fallissemang förelåg. Den andra principskillnaden bestod i att vid realisering av finansiella tillgångar som kan säljas skulle den ackumulerade resultateffekten ha omklassificerats via övrigt totalresultat till resultaträkningen.

##### Finansiella skulder

Finansiella skulder klassificeras som värderade till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde via resultatet. De finansiella skulder som Bravida innehar tillhör kategorin värderade till upplupet anskaffningsvärde. Värderingen görs med effektivräntemetoden. Räntekostnader och vinster eller förluster vid borttagning från balansräkningen redovisas i resultatet. Främst koncernens räntebärande skulder ingår i denna kategori. Leverantörsskulder och andra korta rörelseskulder som utgör finansiella skulder redovisas med anledning av den korta löptiden till nominellt belopp.

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.

##### Borttagande från rapporten över finansiell ställning (bortbokning)

###### Finansiella tillgångar

Koncernen tar bort en finansiell tillgång från rapporten över finansiell ställning när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena från den finansiella tillgången upphör eller om den överför rätten att ta emot de avtalsenliga kassaflödena genom en transaktion i vilken i väsentlighet alla risker och fördelar med ägarskapet har överförts eller i vilken koncernen inte överför eller behåller i väsentlighet alla de risker och fördelar med ägarskap och den inte behåller kontrollen över den finansiella tillgången.

### Finansiella skulder

Koncernen bokar bort en finansiell skuld från rapporten över finansiell ställning när de åtaganden som anges i avtalet fullgörs, annulleras eller upphör. Koncernen bokar också bort en finansiell skuld när de avtalsenliga villkoren modifieras och kassaflödena från den modifierade skulden är väsentligt annorlunda. I det fallet redovisas en ny finansiell skuld till verkligt värde baserat på de modifierade villkoren.

När en finansiell skuld bokas bort redovisas skillnaden mellan det redovisade värdet som har tagits bort och den ersättning som har betalats (inklusive överförda icke-monetära tillgångar eller antagna skulder) i resultatet.

### 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 avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden. Koncernen innehar i dagsläget inga finansiella tillgångar och skulder som kvittas.

### VARULAGER

Varulagret är upptaget till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Därvid har inkursansrisk 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 skälighetsandel 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.

### LÄMNAD UTDELNING

Lämnade utdelningar redovisas som skuld efter det att årsstämman godkänt utdelningen.

### FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel, fordringar och räntebärande tillgångar, räntekostnader på lån, utdelningsintäkter, valutakursvinster/-förluster på tillgångar och skulder av finansieringskaraktär.

### 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 förpliktelsena 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 pensionsförpliktelser. 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 förenklings-skäl 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 tjäna in med hänsyn 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 tjäna 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. Garantiansättningen 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 eventualförpliktelse 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 köpeskillingen 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.

**NOT 2. INTÄKTERNAS FÖRDELNING**

Intäkternas fördelning per kategori	2018-01-01 –2018-12-31			2017-01-01 –2017-12-31		
	Service	Installation	Totalt	Service	Installation	Totalt
Sverige	5 032	5 247	10 279	4 642	5 205	9 847
Norge	2 330	2 447	4 777	2 199	1 986	4 185
Danmark	1 241	1 931	3 171	1 110	1 438	2 547
Finland	207	907	1 114	157	588	745
<b>Elimineringar</b>	<b>6</b>	<b>-43</b>	<b>-36</b>	<b>8</b>	<b>-39</b>	<b>-31</b>
<b>Koncernen</b>	<b>8 816</b>	<b>10 490</b>	<b>19 305</b>	<b>8 114</b>	<b>9 179</b>	<b>17 293</b>

Kontraktbalanser	Koncernen	
	2018-12-31	2018-01-01
Fordringar, vilka ingår i kundfordringar och övriga fordringar	3 390	3 039
Avtalstillgångar - upparbetat ej fakturerat	1 235	1 004
Avtalsskulder - fakturerat ej upparbetat	-1 803	-1 519

Avtalstillgångar hänför sig i första hand till koncernens rätt till ersättning för utfört men ej fakturerat arbete vid balansdagen avseende service- och installationsavtal. Summan av avtalstillgångar vid årets slut påverkas av en nedskrivning på 0 MSEK. Avtalstillgångarna överförs till fordringar när rättigheterna blir ovillkorliga. Detta sker vanligtvis när koncernen utfärdar faktura till kunden.

Avtalsskulder avser främst de förskott som erhållits från kunder för kommande service- och installationstjänster, för vilka intäkter redovisas över tid. Samtliga avtalsskulder som redovisats som avtalsskuld vid periodens början har redovisats som intäkt under 2018.

Intäkter som redovisats under perioden som slutar 31 december 2018 från prestationsåtaganden som uppfyllts (eller delvis uppfyllts) under tidigare perioder uppgår till 96 MSEK. Detta beror främst på förändringar i beräkningen av färdigställandegraden för pågående projekt samt skillnad av uppskattad täckningsgrad vid utgången av föregående år och slutlig täckningsgrad vid projektets slutförande.

Prestationsåtagande som ej är uppfyllda vid årets slut avseende projekt som löper över mer än 1 år uppgår till 2 189 MSEK, 13 procent av intäkterna förväntas redovisas inom 1 år och 9 procent inom 2 år, resterande del därefter.

### 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. Internprissättning mellan koncernens olika segment är satta utifrån principen om "armlängds avstånd", mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionen 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 fastighetservice.

2018	Sverige	Norge	Danmark	Finland	Koncern-gemensamt	Eliminering och övrigt	Summa
Extern nettoomsättning	10 232	4 777	3 170	1 113	14	–	19 305
Intern nettoomsättning	47	0	2	1	368	-418	–
<b>Nettoomsättning</b>	<b>10 279</b>	<b>4 777</b>	<b>3 171</b>	<b>1 114</b>	<b>382</b>	<b>-418</b>	<b>19 305</b>
Rörelsekostnader	-9 588	-4 492	-2 986	-1 092	-355	418	-18 094
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-3	–	-1	–	–	–	-4
<b>Rörelseresultat</b>	<b>689</b>	<b>285</b>	<b>184</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>–</b>	<b>1 207</b>
Finansnetto	-3	11	0	-4	-19	–	-16
<b>Resultat före skatt</b>	<b>686</b>	<b>296</b>	<b>184</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>1 191</b>
<b>Övriga upplysningar</b>							
Goodwill	5 108	1 788	973	341	–	–	8 210
Övriga anläggningstillgångar*	45	20	43	10	12	–	130
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>5 153</b>	<b>1 807</b>	<b>1 016</b>	<b>352</b>	<b>12</b>	<b>–</b>	<b>8 340</b>

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>

\* Exklusive uppskjuten skattefordran



**NOT 4. FÖRVÄRV AV RÖRELSE**

Förvärven som genomförts under 2018 respektive 2017 rapporteras i aggregerad form i tabeller nedan för att de enskilt inte är av den storleken att en separat redovisning av respektive förvärv är motiverad. Förvärvet av Oras AS i Norge under 2017 rapporteras enskilt, slutlig förvärvsanalys skiljde sig inte väsentligt från preliminär redovisad 2017.

Bravida använder normalt en förvärvsstruktur med fast köpeskilling och villkorad köpeskilling, vilken baseras på framtida utveckling. Initialt värderas den villkorade köpeskillingen till det sannolika utfallet, vilket för årets förvärv är 55 (18) MSEK. De villkorade köpeskillingarna förtfaller till betalning inom tre år.

Förvärvade värden motsvarar verkligt värde i enlighet med IFRS 3. Förvärvad goodwill är hänförlig till synergieffekter som beräknas kunna nås genom ytterligare samordning av inköp och centrala kostnader.

**2018**

Bravida genomförde under 2018 följande förvärv:

Förvärvad enhet	Land	Art	Tidpunkt	Andel av röster	Antal anställda	Beräknad årsomsättning i MSEK
Elverksamhet, Viborg	Danmark	Bolag	Januari	100 %	30	26
Elverksamhet, Enköping	Sverige	Bolag	Januari	100 %	10	16
El-, vs-, ventilationsverksamhet, Helsingforsregionen	Finland	Bolag	Januari	100 %	70	190
Kylverksamhet, Stockholm	Sverige	Bolag	April	100 %	12	30
Elverksamhet, Sala	Sverige	Bolag	Maj	100 %	18	20
Brand- och säkerhetsverksamhet, Västerås	Sverige	Bolag	Maj	100 %	14	18
Elverksamhet, Orkdal	Norge	Inkräm	Juli	–	10	11
Vs-, ventverksamhet, Skandenborg	Danmark	Bolag	Juli	100 %	28	75
Elverksamhet, Skåneregionen	Sverige	Bolag	Oktober	100 %	137	200
El-, vs-, ventilationsverksamhet, Hangö	Finland	Bolag	Oktober	100 %	90	160
Elverksamhet, Skellefteå	Sverige	Bolag	November	100 %	27	40
VS-verksamhet, Blekingeregionen	Sverige	Bolag	November	100 %	12	20

Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2018 hade koncernens omsättning för 2018 ökat med cirka 2 procent.

**Effekter av förvärv 2018**

Förvärven har följande effekter på koncernens tillgångar och skulder.

Tillgångar och skulder ingående i förvärv	Verkligt värde redovisat i koncernen, MSEK
Immateriella tillgångar	0
Materiella anläggningstillgångar	30
Kundfordringar <sup>1)</sup>	100
Avtalstillgångar - upparbetad men ej fakturerad intäkt	8
Övriga omsättningstillgångar	46
Likvida medel	89
Långfristiga skulder	-22
Leverantörsskulder	-46
Avtalsskulder - fakturerad men ej upparbetad intäkt	-5
Övriga kortfristiga skulder	-74
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>126</b>
<b>Koncerngoodwill</b>	<b>254</b>
Köpeskilling	-380
Likvida medel, förvärvad	89
<b>Netto effekt på likvida medel</b>	<b>-292</b>
Kontant reglerad köpeskilling	-292
Skuldförd köpeskilling <sup>2)</sup>	-88
<b>Köpeskilling</b>	<b>-380</b>

<sup>1)</sup> Inga väsentliga nedskrivningar av kundfordringar föreligger

<sup>2)</sup> Av total skuldförd köpeskilling utgörs 55 (18) MSEK av villkorade köpeskillingar

## 2017

Bravida genomförde under 2017 följande förvärv:

Förvärvad enhet	Land	Art	Tidpunkt	Andel av röster	Antal anställda	Beräknad årsomsättning i MSEK
Elverksamhet, Oslo <sup>3)</sup>	Norge	Bolag	Februari	9 %	–	–
Vs-verksamhet, Köge	Danmark	Bolag	April	100 %	100	130
Vs, ventilationsverksamhet	Norge	Bolag	Maj	100 %	700	1 200
Vs-verksamhet, Kiruna	Sverige	Bolag	September	100 %	18	30
Elverksamhet, Brøndby	Danmark	Inkräm	November	–	8	10

<sup>3)</sup>Förvärv av kvarvarande minoritet

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

## 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>1)</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>
Köpeskillning	-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 köpeskillning	-121	-38	-159
Skuldförd köpeskillning <sup>2)</sup>	0	-29	-29
<b>Köpeskillning</b>	<b>-121</b>	<b>-66</b>	<b>-187</b>

<sup>1)</sup>Inga väsentliga nedskrivningar av kundfordringar föreligger

<sup>2)</sup>Av total skuldförd köpeskillning utgörs 18 MSEK av villkorade köpeskillningar

## 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 verksamma. Förvärvet möjliggör synergieffekter främst inom inköp och centrala kostnader. Köpeskillningen för aktierna uppgick till 121 MSEK, köpeskillningen utbetalades under andra kvartalet 2017. Oras nettoskuldssättning uppgick vid förvärvstidpunkten till 55 MSEK. Oras konsolideras från och med den 8 maj 2017. Förvärvskostnader om totalt 8 MSEK har belastat resultatet under det andra kvartalet 2017 som särskild kostnad.

Förvärvsanalysen avseende Oras AS är preliminär.

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

## NOT 5. ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Medelantal medarbetare	2018			2017		
	Totalt	Andel kvinnor	Andel män	Totalt	Andel kvinnor	Andel män
<b>MODERBOLAGET</b>						
Sverige	14	50 %	50 %	13	39 %	61 %
<b>Totalt i moderbolaget</b>	<b>14</b>	<b>50 %</b>	<b>50 %</b>	<b>13</b>	<b>39 %</b>	<b>61 %</b>
<b>KONCERNBOLAG</b>						
Sverige <sup>1)</sup>	6 038	6 %	94 %	5 613	6 %	94 %
Norge	2 994	6 %	94 %	2 718	7 %	93 %
Danmark	1 830	9 %	91 %	1 803	8 %	92 %
Finland	599	7 %	93 %	496	5 %	95 %
<b>Totalt i koncernbolag</b>	<b>11 461</b>	<b>7 %</b>	<b>93 %</b>	<b>10 630</b>	<b>7 %</b>	<b>93 %</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>11 475</b>	<b>7 %</b>	<b>93 %</b>	<b>10 643</b>	<b>7 %</b>	<b>93 %</b>

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

Fördelning i företagsledningen <sup>2)</sup>	2018-12-31		2017-12-31	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
MODERBOLAGET				
Styrelsen	20 %	80 %	22 %	78 %
Övriga ledande befattningshavare	8 %	92 %	8 %	92 %
KONCERNEN TOTALT				
Styrelsen	20 %	80 %	22 %	78 %
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	2018		2017	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
MODERBOLAGET				
	47	11	59	22
(varav pension)	(6)	(1)	(6)	(2)
KONCERNBOLAG				
	6 715	1 260	6 102	1 148
(varav pension)	(489)	(57)	(464)	(53)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>6 762</b>	<b>1 271</b>	<b>6 161</b>	<b>1 169</b>
(varav pension)	(494)	(58)	(470)	(54)

Löner och andra ersättningar	2018		2017	
	Vd och övriga ledande befattningshavare <sup>3)</sup>	Övriga anställda	Vd och övriga ledande befattningshavare <sup>3)</sup>	Övriga anställda
MODERBOLAGET				
Sverige	35	12	30	29
(varav tantiem o.d.)	(11)	(0)	(12)	(0)
KONCERNBOLAG				
Sverige	23	3 174	20	3 006
(varav tantiem o.d.)	(7)	(62)	(8)	(49)
Norge	4	1 860	6	1 666
(varav tantiem o.d.)	(0)	(42)	(4)	(34)
Danmark	4	1 337	4	1 149
(varav tantiem o.d.)	(1)	(17)	(1)	(14)
Finland	2	312	3	247
(varav tantiem o.d.)	(-)	(1)	(0)	(0)
<b>Koncernbolag totalt</b>	<b>33</b>	<b>6 683</b>	<b>33</b>	<b>6 069</b>
(varav tantiem o.d.)	(8)	(122)	(13)	(97)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>68</b>	<b>6 694</b>	<b>63</b>	<b>6 098</b>
(varav tantiem o.d.)	(20)	(122)	(26)	(97)

<sup>3)</sup> Kretsen ledande befattningshavare, inklusive vd, bestod vid utgången av året av 13 (12) personer

## Ersättningar och andra förmåner till Styrelsen

TSEK	Styrelsearvode	Utskottsarvode <sup>4)</sup>	Övriga arvoden	Summa redovisad kostnad 2018	Summa redovisad kostnad 2017
STYRELSEORDFÖRANDE					
Fredrik Arp <sup>5)</sup>	733	53	-	787	-
Monica Caneman <sup>5)</sup>	500	60	-	560	1 680
ÖVRIGA STYRELSELEDAMÖTER					
Jan Johansson	450	100	-	550	550
Mikael Norman	450	180	-	630	603
Marie Nygren <sup>5)</sup>	300	67	-	367	-
Staffan Pahlsson	450	80	-	530	530
Cecilia Daun Wennborg	450	110	-	560	550
	<b>3 333</b>	<b>650</b>	<b>-</b>	<b>3 983</b>	<b>3 913</b>

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

<sup>5)</sup> Vid årsstämman 2018 valdes Fredrik Arp och Marie Nygren till nya ledamöter av styrelsen. Fredrik Arp valdes till styrelseordförande. Monica Caneman lämnade styrelsen i samband med årsstämman 2018

## Ersättning till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt beslut på årsstämman den 20 april 2018. Ingen pensionsersättning utgår till styrelsen. Arbetstagarrepresentanter eller suppleanter erhåller ej styrelsearvode. Styrelsearvode utbetalas som lön alternativt utbetalas till styrelseledamots bolag. Styrelse- och utskottsarvode har fakturerats, fakturerat arvode inkluderar kompensation för sociala avgifter. Styrelsearvode fakturerades fram till årsstämman 2018, därefter utbetalas styrelsearvode som lön.

Ersättning till revisionsutskottet utgår enligt beslut på årsstämman den 20 april 2018. I revisionsutskottet ingår sedan konstituerande styrelsemöte 2018 Mikael Norman som ordförande och Jan Johansson samt Marie Nygren som ledamöter.

Ersättning till ersättningsutskottet utgår enligt beslut på årsstämman den 20 april 2018. I ersättningsutskottet ingår sedan konstituerande styrelsemöte 2018 Fredrik Arp som ordförande och Cecilia Daun Wennborg samt Staffan Pahlsson som ledamöter.



**Vd och ledande befattningshavares förmåner**

Se förvaltningsberättelsen sidan 58 för mer information.

**Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare**

2018 TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Verkställande direktör Mattias Johansson	5 788	5 558	2 389	1 870	15 605
Övriga ledande befattningshavare <sup>6)</sup>	24 307	14 370	7 543	6 137	52 357
	<b>30 095</b>	<b>19 929</b>	<b>9 931</b>	<b>8 007</b>	<b>67 962</b>

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>6)</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>

<sup>6)</sup> Kretsen övriga ledande befattningshavare avser koncernledningen exklusive vd. Kretsen ledande befattningshavare, inklusive vd, bestod vid utgången av året av 13 (12) personer

**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 2018**

Årsstämman 2018 beslutade om ett nytt långsiktigt incitamentsprogram att löpa från 2018 till och med årsstämman 2021.

Deltagandet i LTIP 2018 förutsätter dels att deltagaren äger ett bestämt antal aktier i Bravida under hela löptiden, dels att deltagaren är anställd i Bravida under hela perioden. 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.

Antalet aktier som tilldelas beror på hur väl det uppställda prestationsmålet uppfylls. Det uppställda prestationsmålet är 2020 års resultat (Ebita) för koncernen. Alla deltagare har således samma prestationsmål. Eventuell tilldelning sker efter att den första kvartalsrapporten för 2021 offentliggörs.

**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 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 offentliggjorts.

**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. Slutlig tilldelning skedde i maj 2018, som är ett resultat av uppnådd Ebita i programmet, uppgick till 84,8 procent av maximal tilldelning. Av de 248 initiala deltagarna erhöll 190 deltagare tilldelning. Aktuell aktiekurs vid tidpunkten för den slutliga tilldelningen av aktier vid programslut var 66,85 SEK.

Antal aktierätter vid programstart	Antal aktier	Antal deltagare	Maximalt antal	
			Matchningsaktier	Prestationsaktier
LTIP 2018	606 000	155	131 100	474 900
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	2018
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>	<b>–</b>	<b>–</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	–

Aktiesparprogram, LTIP	2016	2017	2018
<b>Antal aktierätter den 31 december 2017</b>	<b>651 180</b>	<b>526 750</b>	<b>575 694</b>

Antal aktierätter per den 1 januari 2018	651 180	526 750	575 694	–
Tilldelade under året	–	–	–	606 000
Förverkade under året	-23 625	-31 500	-38 308	-31 950
Prestationsbortfall	-60 798	–	–	–
Slutlig tilldelning vid programavslut	-566 757	–	–	–
<b>Antal aktierätter den 31 december 2018</b>	<b>–</b>	<b>495 250</b>	<b>537 386</b>	<b>574 050</b>

Aktiesparprogram, LTIP	2016	2017	2018
Antal deltagare som fortfarande är anställda den 31 december 2018	109	136	149
Intjänandeperiod	jan 2016 -dec 2018	jan 2017 -dec 2019	jan 2018 -dec 2020
Prestationsmål	Ebita 2018	Ebita 2019	Ebita 2020
Verkligt värde per per aktierätt	47,90	58,25	62,72

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

### Redovisad kostnad för ovanstående program

MSEK	2018	2017
Aktiesparprogram, LTIP 2015	5	14
Aktiesparprogram, LTIP 2016	11	10
Aktiesparprogram, LTIP 2017	10	5
Aktiesparprogram, LTIP 2018	5	–
	<b>31</b>	<b>29</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 anställde under intjäningsperioden. Verkligt värde för kostnad för sociala avgifter beräknas vid respektive bokslut.

**NOT 6. ARVODE OCH KOSTNADSERSÄTTNING TILL REVISORER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31
<b>KPMG</b>				
Revisionsuppdrag	6	6	2	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0	–	–
Skatterådgivning	0	0	–	–
Övriga tjänster	0	0	0	0
<b>Övriga revisionsbyråer</b>				
Revisionsuppdrag	0	1	–	–
Övriga tjänster	0	–	–	–
	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</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 utlåtanden och andra uppdrag som är i relativt hög grad förknippade med revisionen och som normalt utförs av externrevisorerna inkluderande konsultationer beträffande rådgivning 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	
	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31
Kostnader för material	5 491	5 049	–	–
Underentreprenörer och köpta tjänster inom produktion	2 875	2 287	–	–
Personalkostnader	8 033	7 330	45	81
Avskrivningar	33	34	–	–
Bilkostnader	488	425	1	1
Lokalkostnader	285	267	0	0
Konsultarvoden	78	70	7	4
IT-kostnader och telefoni	112	116	0	0
Resekostnader	37	28	1	1
Övriga rörelsekostnader	666	614	56	39
	<b>18 098</b>	<b>16 220</b>	<b>111</b>	<b>126</b>

**NOT 8. FINANSNETTO**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31
<b>FINANSIELLA INTÄKTER</b>				
Ränteintäkter, koncernföretag	–	–	17	20
Ränteintäkter, övriga	3	2	3	3
Valutakursvinster	17	0	15	1
Övrigt	13	7	–	–
	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>23</b>
<b>FINANSIELLA KOSTNADER</b>				
Räntekostnader, koncernföretag	–	–	-3	-2
Räntekostnader, övriga	-32	-46	-28	-45
Valutakursförluster	0	-1	–	–
Övrigt	-16	-16	-9	-10
	<b>-48</b>	<b>-63</b>	<b>-41</b>	<b>-57</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-16</b>	<b>-54</b>	<b>-5</b>	<b>-34</b>



## NOT 9. SKATTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31
<b>AKTUELL SKATT</b>				
Periodens skattekostnad	-147	-130	-55	-105
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-1	0	–	0
	<b>-148</b>	<b>-130</b>	<b>-55</b>	<b>-105</b>
<b>UPPSKJUTEN SKATT</b>				
Uppskjuten skattekostnad	-88	-69	0	–
<b>Totalt redovisad skattekostnad</b>	<b>-235</b>	<b>-199</b>	<b>-55</b>	<b>-105</b>

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31
<b>AVSTÄMNING EFFEKTIV SKATT</b>				
Resultat före skatt	1 191	1 019	248	475
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget	-262	-224	-54	-105
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	-3	-5	–	–
Ej avdragsgilla kostnader	-8	-12	0	-1
Avdragsgilla ej resultatpåverkande poster	8	7	–	–
Ej skattepliktiga intäkter	16	29	–	0
Skatt hänförlig till tidigare år	-1	0	–	0
Effekt av ändrade skattesatser	1	4	–	–
Effekter av utnyttjande underskottsavdrag	14	–	–	–
Uppskjuten skattefordran hänförlig till tidigare år	1	2	–	–
Övrigt	0	0	0	0
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-235</b>	<b>-199</b>	<b>-55</b>	<b>-105</b>
Effektiv skatt	19,8%	19,5%	22,2%	22,2%

Bolagsskattesats i respektive land: Sverige 22,0 % (22,0 %), Norge 23,0 % (24,0 %), Danmark 22 % (22 %), Finland 20,0 % (20,0 %).

Från den 1 Januari 2019 är skattesatsen i Sverige 21,4 % och i Norge 22% för företag med räkenskapsår som börjar 1 januari 2019 eller senare. I Sverige sänks även skattesatsen till 20,6 % för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2021 eller senare.

**Redovisade uppskjutna skattefordringar och –skulder**

Uppskjutna skattefordringar och –skulder hänför sig till följande:

Koncernen	2018-12-31		2017-12-31	
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld
Immateriella anläggningstillgångar	42	–	54	–
Materiella anläggningstillgångar	3	–	5	–
Kundfordringar	10	–	9	–
Pensionsavsättningar	53	–	4	–
Avsättningar projekt	–	-240	–	-209
Garantiavsättningar	31	–	26	–
Obeskattade reserver	–	-132	–	-93
Underskottsavdrag	11	–	39	–
Övrigt	11	–	11	–
<b>Skattefordringar/-skulder</b>	<b>161</b>	<b>-372</b>	<b>148</b>	<b>-302</b>
<b>Skattefordringar/-skulder, netto</b>	<b>-211</b>		<b>-154</b>	

Uppskjutna skattefordringar uppgick till 161 MSEK, varav 11 MSEK förväntas utnyttjas inom 12 månader. Uppskjutna skatteskulder uppgick till 372 MSEK, varav 0,4 MSEK förfaller inom 12 månader.

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

Koncernen 2018	Belopp per 1 jan 2018	Redovisat i årets resultat	Redovisat i övrigt totalresultat	Omräkningsdiff och övrigt	Förvärv/avyttring av företag	Belopp per 31 dec 2018
Immateriella anläggningstillgångar	54	-16	–	4	–	42
Materiella anläggningstillgångar	5	0	–	0	-3	3
Kundfordringar	9	2	–	-1	–	10
Pensionsavsättningar	4	11	37	2	–	53
Avsättningar projekt	-209	-26	–	-7	2	-240
Garantiavsättningar	26	4	–	3	-2	31
Obeskattade reserver	-93	-36	–	–	-2	-132
Underskottsavdrag	39	-31	–	3	–	11
Övrigt	11	5	–	-6	–	11
<b>Summa</b>	<b>-154</b>	<b>-88</b>	<b>37</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>-211</b>

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>

**NOT 10. RESULTAT PER AKTIE**

	2018	2017
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, TSEK	956 028	819 917
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier;		
före utspädning	201 966 598	201 566 598
Effekt av långsiktigt incitamentsprogram	602 253	493 183
efter utspädning	202 568 851	202 059 781
Resultat per aktie före utspädning, SEK	4,73	4,07
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	4,72	4,06

**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 utspädande potentiella stamaktier. Dessa potentiella stamaktier är hänförliga till det långsiktiga incitamentsprogram som introducerades 2016 (LTIP 2016). Aktierätterna i LTIP 2017 och 2018 är ännu inte utspädande, men kan bli det om prestationsvillkoren uppfylls. Avseende LTIP 2015 var dessa aktierätter utspädande fram till tilldelning maj 2017. Se vidare not 5 Anställda och personalkostnader för beskrivning av beslutade långsiktiga incitamentsprogram.

**NOT 11. IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Koncernen 2018-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFNINGSVÄRDEN</b>			
Vid årets början	7 851	29	7 880
Nyanskaffningar	–	0	0
Rörelseförvärv	328	0	328
Årets valutakursdifferenser	39	1	40
<b>Vid årets slut</b>	<b>8 218</b>	<b>31</b>	<b>8 248</b>
<b>ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN</b>			
Vid årets början	–	-19	-19
Årets avskrivning enligt plan	–	-4	-4
Årets valutakursdifferenser	–	-1	-1
<b>Vid årets slut</b>	<b>–</b>	<b>-25</b>	<b>-25</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>7 844</b>	<b>10</b>	<b>7 854</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>8 210</b>	<b>6</b>	<b>8 216</b>

Koncernen 2017-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFNINGSVÄRDEN</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>

**Nedskrivningsprövningar för kassagenererande enheter innehållande goodwill**

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

Koncernen	2018-12-31	2017-12-31
Sverige	5 108	4 989
Norge	1 788	1 709
Danmark	973	918
Finland	341	228
	<b>8 210</b>	<b>7 844</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 kassagenererande enheter vid beräkningar av nyttjandevärdet.



**Omsättning:** Verksamhetens konkurrenskraft, förväntad konjunkturutveckling för byggproduktion, allmän samhällsekonomisk utveckling, investeringsplaner för offentliga och kommunala beställare, ränteläge och lokala marknadsförutsättningar.

**Rörelsemarginal:** Historisk lönsamhetsnivå och effektivitet för verksamheten, 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 utgångsläget, det vill säga utan expansionsinvesteringar. I normalfallet har investeringsnivån 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 6,5-7,2 (6,3-6,8) procent använts, spannet förklaras av varierande nominell ränta i de olika segmenten.

## NOT 12. MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen 2018-12-31	Byggnader och mark	Maskiner och inventarier	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>			
Vid årets början	10	259	268
Nyanskaffningar	1	27	27
Förvärv av dotterföretag	18	12	30
Avyttringar och utrangeringar	-7	-58	-65
Årets valutakursdifferenser	0	7	7
	<b>21</b>	<b>246</b>	<b>267</b>
<b>ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN</b>			
Vid årets början	-1	-196	-197
Avyttringar och utrangeringar	1	50	51
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	-1	-28	-29
Årets valutakursdifferenser	0	-5	-5
	<b>-2</b>	<b>-179</b>	<b>-180</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>19</b>	<b>68</b>	<b>87</b>

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>

**NOT 13. ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

Koncernen	2018-12-31	2017-12-31
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>		
Vid årets början	2	2
Likviditation	–	0
Årets andel i intresseföretags resultat	0	9
Årets uttag	-2	-9
Årets valutakursdifferenser	0	0
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

**Specifikation av innehav av kapitalandelar i intresseföretag**

2018-12-31 Intresseföretag, Organisationsnummer, Säte	Årets resultat	Ägd andel	Andelens värde	Bokfört värde
Kraftkompaniet Sverige HB, 969740-4755, Stockholm	0	50 %	0	0
MT Højgaard ApS, CVR 36905026, DK-2605 Brøndby, Danmark	–	50 %	0	0
			<b>0</b>	<b>0</b>

2017-12-31 Intresseföretag, Organisationsnummer, Säte	Årets resultat	Ägd andel	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>

**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 92 procent av den totala förpliktelsen och tillgångarna. Under 2014 stängdes KTP-planen för nyanställda, de personer som tillhörde KTP-planen har fortsatt intjänning 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 med Alecta uppgår till 0 (19) 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 normalintervallet. 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 2018 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 142 (154) 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	2018-12-31	2017-12-31
Nuvärdet av helt eller delvis fonderade förpliktelser	-1 502	-1 334
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	1 305	1 324
<b>Summa helt eller delvis fonderade förpliktelser</b>	<b>-197</b>	<b>-10</b>
Nuvärdet av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-88	-32
<b>Nettoförpliktelser</b>	<b>-286</b>	<b>-42</b>
Nettobeloppet redovisas i följande poster i balansräkningen:		
Pensionstillgångar	6	7
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	-292	-48
<b>Summa</b>	<b>-286</b>	<b>-42</b>
Fördelning nettobeloppet per land:		
Sverige	-291	-48
Norge	5	6
<b>Summa</b>	<b>-286</b>	<b>-42</b>

**Förändringar av nuvärdet av förpliktelsen för förmånsbestämda planer**

Koncernen	2018-12-31	2017-12-31
Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 1 januari	1 366	1 374
Kostnad intjänade förmåner under perioden	69	50
Räntekostnad	38	38
Pensionsutbetalningar	-61	-60
Aktuariella vinster (-) och förluster (+)		
- Ändrade finansiella antaganden	168	-49
- Erfarenhetsbaserade justeringar	10	16
Valutaomräkning	1	-3
<b>Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 31 december</b>	<b>1 590</b>	<b>1 366</b>
-varav fonderade förpliktelser	-1 502	-1 334

Den genomsnittliga löptiden för förpliktelser är 13,9 (15,6) år.

**Förändringar av förvaltningstillgångarnas verkliga värde**

Koncernen	2018-12-31	2017-12-31
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 1 januari	1 324	1 357
Ränteintäkt redovisad i resultaträkningen	37	37
Uttag	-60	-59
Försäkringspremie (-) betald ur förvaltningstillgångar	-1	-1
Insättningar	1	1
Avkastning på förvaltningstillgångar exklusive ränteintäkt	4	-10
Valutaomräkning	1	-1
<b>Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 31 december</b>	<b>1 305</b>	<b>1 324</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.

2018-12-31	Moderbolaget	Övriga Sverige	Norge	Totalt
Aktiva	10	1 156	27	1 193
Fribrevsinnehavare	–	3 084	67	3 151
Pensionärer	–	2 298	–	2 298
<b>Totalt</b>	<b>10</b>	<b>6 538</b>	<b>94</b>	<b>6 642</b>

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>

**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	-97	112
Förändring av inflationsantagande	0,5 %-enhet	0,5 %-enhet
Effekt på förpliktelsen	129	-115
Förändring av livslängd	+1 år	
Effekt på förpliktelsen	68	

**Aktuariella antaganden**

Följande väsentliga aktuariella antaganden har tillämpats vid beräkning av förpliktelserna.

	Sverige		Norge	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Diskonteringsränta	2,30 %	2,80 %	2,60 %	2,60 %
Långsiktigt löneökningssantagande	2,30 %	2,80 %	2,75 %	2,50 %
Långsiktig ökning av inkomstbasbeloppet	2,30 %	2,80 %	–	–
Långsiktigt inflationsantagande	1,90 %	1,80 %	–	–
Förväntad ökning av G-belopp (prisbasbelopp)	–	–	2,50 %	2,25 %
Framtida ökning av pensioner	–	–	0,80 %	0,00 %

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	
	2018-12-31	2017-12-31
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>		
Vid årets början	12	11
Förvärv av dotterföretag	0	0
Värdeförändringar	0	0
Årets valutakursdifferenser	0	0
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>SPECIFIKATION AV VÄRDEPAPPER</b>		
Bostadsrätt	7	7
Övrigt	6	5
	<b>12</b>	<b>12</b>

**NOT 16. LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR**

## LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Deposition lokalhyror	17	13	–	–
Övrigt	1	1	0	–
	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>–</b>

## ÖVRIGA FORDRINGAR SOM ÄR OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Fordran pensionsmedel	0	1	–	–
Mervärdeskattfordran	4	0	2	–
Övrigt	56	45	–	0
	<b>60</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

**NOT 17. AVTALSTILLGÅNGAR OCH AVTALSSKULDER**

## AVTALSTILLGÅNGAR

Koncernen	2018-12-31	2017-12-31
Upparbetad intäkt på ej avslutade arbeten	9 399	8 769
Fakturering på ej avslutade arbeten	-8 164	-7 765
	<b>1 235</b>	<b>1 004</b>

## AVTALSSKULDER

Koncernen	2018-12-31	2017-12-31
Fakturering på ej avslutade arbeten	11 381	11 926
Upparbetad intäkt på ej avslutade arbeten	-9 578	-10 407
	<b>1 803</b>	<b>1 519</b>

Upparbetad intäkt på ej avslutade arbeten och från pågående installationsprojekt redovisas över tid (tidigare successiv vinstavräkning). Beräkningen av upparbetningsgraden sker på basis av upparbetade projektutgifter vid periodens utgång i förhållande till den mot projektinkomsten svarande projektutgiften för hela installationen.

I balansräkningen redovisas installationsuppdragen brutto, projekt för projekt, antingen som "Avtalstillgångar" bland omsättningstillgångarna eller som "Avtalsskulder" bland kortfristiga skulder. De projekt som har högre upparbetade inkomster än vad som fakturerats redovisas som tillgång medan de projekt som har fakturerat mer än upparbetade inkomster redovisas som skuld.

**NOT 18. FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Förutbetalda hyreskostnader	27	26	–	–
Förutbetalda försäkringspremier	5	21	0	18
Förutbetalda kreditfacilitetsavgift	7	15	7	15
Upplupna intäkter	241	211	–	–
Övriga poster	56	38	0	0
	<b>337</b>	<b>311</b>	<b>7</b>	<b>33</b>

**NOT 19. EGET KAPITAL**

Moderbolaget	2018-12-31			2017-12-31		
	Stamaktier	C-aktier	Summa	Stamaktier	C-aktier	Summa
<b>UTESTÅENDE AKTIER</b>						
Ingående antal aktier	201 566 598	1 750 000	203 316 598	201 566 598	1 200 000	202 766 598
Sammanslagning	600 000	-600 000	–			
Nyemission C-aktier*			–		550 000	550 000
<b>Antal aktier vid årets slut</b>	<b>202 166 598</b>	<b>1 150 000</b>	<b>203 316 598</b>	<b>201 566 598</b>	<b>1 750 000</b>	<b>203 316 598</b>
-varav innehas av Bravida Holding AB	-39 114	-1 150 000	-1 189 114		-1 750 000	-1 750 000
<b>Summa utestående aktier vid årets slut</b>	<b>202 127 484</b>	<b>–</b>	<b>202 127 484</b>	<b>201 566 598</b>	<b>–</b>	<b>201 566 598</b>

\*I eget förvar avsedda för långsiktigt incitamentsprogram

Aktiekapitalet uppgår till 4 066 332 kronor. Aktiens kvotvärde är 0,02 kronor. Aktiekapitalet är fördelat på 202 166 598 stamaktier och 1 150 000 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	2018-12-31	2017-12-31
<b>OMRÄKNINGSRESERV</b>		
Ingående omräkningsdifferens	6	31
Årets omräkningsdifferenser av utländska dotterföretag	44	-26
<b>Utgående omräkningsdifferens</b>	<b>50</b>	<b>6</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.

**Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat**

I balanserade vinstmedel inklusive årets resultat ingår intjänade vinstmedel i moderbolaget och dess dotterföretag och intresseföretag. Tidigare avsättningar till reservfond, exklusive överförda överkursfonder, liksom tidigare kapitalandelsfonder ingår i denna eget kapitalpost.

**Utdelning**

Efter balansdagen har styrelsen föreslagit följande utdelning. Utdelningen blir föremål för fastställelse på årsstämman den 26 april 2019.

Kontant utdelning 2,00 (1,55) kr per stamaktie, totalt 404 254 968 (312 428 227) kronor beräknat på antalet registrerade stamaktier minskat med bolagets innehav av egna stamaktier. 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 2018-12-31 uppgick den till 1,1.

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 4 804 469 711 kronor disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 2,00 kronor per stamaktie	404 254 968
Överkursfond	3 517 757 028
Balanseras i ny räkning	882 457 715
<b>Summa</b>	<b>4 804 469 711</b>

**NOT 20. 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 25.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
<b>LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>				
Banklån	1 300	1 700	1 300	1 700
	<b>1 300</b>	<b>1 700</b>	<b>1 300</b>	<b>1 700</b>
<b>KORTFRISTIGA SKULDER</b>				
Företagscertifikat	800	1 000	800	1 000
Checkräkningskredit	–	1	–	–
	<b>800</b>	<b>1 001</b>	<b>800</b>	<b>1 000</b>
Belopp varmed skuldposten förväntas betalas inom tolv månader från balansdagen	800	1 001	800	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 (2 000) och total upplåning under detta program uppgår till 800 MSEK (1 000). Villkor och återbetalningstider se tabell nedan.

	2018				2017	
	Förfall	Nominell ränta	Nominellt värde	Redovisat värde	Nominellt värde	Redovisat värde
Banklån, valuta SEK	2020	1,11 %	1 300	1 300	1 700	1 700
Företagscertifikat	2019	0,12 %	800	800	1 000	1 000
Checkräkningskredit	–	–	–	–	1	1
<b>Totala räntebärande skulder</b>			<b>2 100</b>	<b>2 100</b>	<b>2 701</b>	<b>2 701</b>

Skulderna är förenade med vissa villkor knutna till resultat och ställning, covenants. För mer information om lån se även not 25.

**Kreditfaciliteter/limiter**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Beviljade kreditfaciliteter/limit	2 900	3 703	2 900	3 700
Utnyttjad del	-1 568	-1 997	-1 568	-1 995
<b>Utnyttjade kreditfaciliteter</b>	<b>1 332</b>	<b>1 706</b>	<b>1 332</b>	<b>1 705</b>
<b>BEVILJAD KREDITLIMIT, FÖRDELAT PER LAND</b>				
Sverige	2 900	3 700	2 900	3 700
Norge	–	3	–	–
<b>Totalt beviljad kreditlimit, MSEK</b>	<b>2 900</b>	<b>3 703</b>	<b>2 900</b>	<b>4 000</b>

I utnyttjad kreditfacilitet ingår 31,6 MSEK (5) avsatt till garantiram. För mer information om kreditfaciliteter se även not 25.

**Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Företagsinteckningar	43	36	–	–
	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

För information avseende ställda säkerheter se även not 27.



**NOT 21. AVSÄTTNINGAR**

	Koncernen	
	2018-12-31	2017-12-31
<b>AVSÄTTNINGAR SOM ÄR LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>		
Garantiåtaganden	70	71
Övrigt	7	7
	<b>77</b>	<b>79</b>
<b>AVSÄTTNINGAR SOM ÄR KORTFRISTIGA SKULDER</b>		
Garantiåtaganden	70	71
Tvister	26	31
Avsättning för tomma lokaler	3	1
Kostnader för omstrukturingsåtgärder	3	4
Förlustavsättning projekt	23	13
Övrigt	44	50
	<b>169</b>	<b>172</b>
<b>Summa avsättningar</b>	<b>246</b>	<b>250</b>

**Garantiåtaganden**

Avser beräknad kostnad för att åtgärda fel och brister avseende avslutade projekt, som uppkommer under projektens garantitid. Utfloendet 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.

**Omstrukturingsåtgärder**

Omstrukturingsåtgärder omfattar bland annat kostnader för personalneddragning.

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

**Förlustavsättning kontrakt**

Installationsuppdragen redovisas över tid (tidigare successiv vinstavräkning).

Individuell avsättning förs för beräknade förluster, det vill säga, när projektkostnaderna beräknas överstiga den totala projektintäkten.

Förändring avsättningar 2018	Garanti-åtaganden	Tvister	Tomma lokaler	Omstrukturingsåtgärder	Förlustavsättning projekt och övrigt	Summa
Redovisat värde vid periodens ingång	143	31	1	4	71	250
Avsättningar som gjorts under perioden	73	0	2	0	43	118
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-81	-6	-1	-2	-50	-140
Avsättningar i förvärvade företag	3	–	–	–	11	14
Valutakursdifferens	2	1	0	0	1	4
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>140</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>75</b>	<b>246</b>

Förändring avsättningar 2017	Garanti-åtaganden	Tvister	Tomma lokaler	Omstrukturingsåtgärder	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>

**NOT 22. ÖVRIGA SKULDER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Mervärdesskatt	208	161	–	0
Personalens källskatt	159	148	1	1
Övrigt	288	220	0	1
	<b>654</b>	<b>529</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**NOT 23. UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Upplupna semesterlöner och löner	1 094	1 026	18	20
Upplupna sociala avgifter	409	378	11	16
Upplupna räntekostnader	4	7	4	7
Övriga poster	64	55	2	3
	<b>1 571</b>	<b>1 466</b>	<b>35</b>	<b>46</b>

**NOT 24. 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 2018-12-31	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Långfristiga värdepappersinnehav	12	–	–	12	12
Långfristiga fordringar	–	13	–	13	13
Kundfordringar	–	3 378	–	3 378	3 378
Upplupna intäkter	–	241	–	241	241
Övriga fordringar	–	0	–	0	0
Likvida medel	–	735	–	735	735
<b>Summa tillgångar</b>	<b>12</b>	<b>4 368</b>	<b>–</b>	<b>4 380</b>	<b>4 380</b>
Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	1 300	1 300	1 300
Företagscertifikat	–	–	800	800	800
Checkräkningskredit	–	–	–	–	–
Leverantörsskulder	–	–	2 058	2 058	2 058
Övriga skulder	–	–	336	336	336
Upplupna kostnader	–	–	68	68	68
<b>Summa skulder</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4 562</b>	<b>4 562</b>	<b>4 562</b>

Inga förskjutningar mellan kategorier av finansiella instrument eller förändringar i redovisat värde har uppkommit med anledning av tillämpningen av IFRS 9 från 1 januari 2018. Poster som med IAS 39 utgjorde finansiella tillgångar som kan säljas utgör med IFRS 9 finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat. Poster som utgjorde låne- och kundfordringar utgör med IFRS 9 finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde. Alla finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, liksom tidigare.

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>
Avsättningar för pensioner och					
Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	1 700	1 700	1 700
Företagscertifikat	–	–	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>

Moderbolaget 2018-12-31	Låne- och kundfordringar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	1 608	–	1 608	1 608
Likvida medel	–	624	624	624
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 608</b>	<b>624</b>	<b>2 232</b>	<b>2 232</b>
Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	1 300	1 300	1 300
Företagscertifikat	–	800	800	800
Kortfristiga skulder till koncernföretag	–	2 212	2 212	2 212
Leverantörsskulder	–	3	3	3
Övriga skulder	–	1	1	1
Upplupna kostnader	–	6	6	6
<b>Summa skulder</b>	<b>–</b>	<b>4 322</b>	<b>4 322</b>	<b>4 322</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 tillgångar</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
Företagscertifikat	–	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>

## NOT 25. FINANSIELLA RISKER OCH FINANSPOLICYS

### Finansiella risker och finanspolicys

Koncernen är genom sin verksamhet exponerad för olika slag av finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i företagets 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. Treasuryenheten svarar för samordningen av koncernens finansverksamhet. Den övergripande målsättningen för treasuryenheten 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 0,91 (0,80) 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 pensionsskuld, var 0 (0) år. Räntesatsen för räntebärande skulder uppgick vid årsskiftet till 0,84 (0,95) procent. 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, nettot av operativa flöden och finansiella flöden (räntor/amorteringar) 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 treasuryenheten för hela koncernen.



**Kreditfaciliteter**

Koncernen har banklån om 1 300 (1 700) MSEK och en revolverande facilitet på 1 500 (1 700) MSEK. Av den revolverande faciliteten har 100 (300) MSEK allokerats till en checkkredit och kopplats till koncernens cash pool och 32 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 735 (839) MSEK. Nominell likviditetsreserv uppgick till 3 635 (4 542) MSEK, varav utnyttjad del var 1 332 (1 706) MSEK. Tillgänglig likviditetsreserv var 2 303 (2 836) MSEK. Återstående löptid på checkkrediten var 22 (34) månader samt på den revolverande krediten 22 (34) månader.

**Förfallostruktur finansiella skulder**

Koncernen 2018-12-31	2019	2020	2021	2022
Lån	17	1 314	–	–
Checkräkningskredit	–	–	–	–
Leverantörsskulder	2 058	–	–	–
Företagscertifikat	800	–	–	–
Upplupna kostnader	4	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>2 880</b>	<b>1 314</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Koncernen 2017-12-31	2018	2019	2020	2021
Lån	21	21	1 718	–
Checkräkningskredit	1	–	–	–
Leverantörsskulder	1 866	–	–	–
Företagscertifikat	1 000	–	–	–
Upplupna kostnader	7	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>2 896</b>	<b>21</b>	<b>1 718</b>	<b>–</b>

Moderbolaget 2018-12-31	2019	2020	2021	2022
Lån	17	1 314	–	–
Checkräkningskredit	–	–	–	–
Leverantörsskulder	3	–	–	–
Företagscertifikat	800	–	–	–
Upplupna kostnader	4	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>824</b>	<b>1 314</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Moderbolaget 2017-12-31	2018	2019	2020	2021
Lån	21	21	1 718	–
Checkräkningskredit	–	–	–	–
Leverantörsskulder	20	–	–	–
Företagscertifikat	1 000	–	–	–
Upplupna kostnader	7	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>1 049</b>	<b>21</b>	<b>1 718</b>	<b>–</b>

**Kreditfaciliteter**

Koncernen 2018-12-31	Nominellt	Utnyttjat	Tillgängligt
Banklån	1 300	1 300	–
Revolverande faciliteter	1 500	32	1 468
Checkräkningskredit	100	–	100
Likvida medel	735	–	735
<b>Likviditetsreserv</b>	<b>3 635</b>	<b>1 332</b>	<b>2 303</b>

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>

Räntebindning utnyttjade krediter	2018-12-31	2017-12-31
Belopp	2 100	2 701
Genomsnittlig effektiv ränta, procent	0,84 %	0,95 %
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	
	2018-12-31	2017-12-31
NOK	1 323	908
DKK	267	197
EUR	12	7

En 10 procentig förstärkning av den norska kronan per 31 december 2018 skulle innebära en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 136 MSEK. En motsvarande förstärkning av den danska kronan skulle ge en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 37 MSEK. En motsvarande förstärkning av euron skulle ge en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 13 MSEK.

Årets valutakursdifferens i totalresultatet uppgick till 44 (-26) 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 motpartsrisiker 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 motpartsrisiker avseende likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick till 735 (839) MSEK.

### Kreditrisk kundfordringar och avtalsstillgångar

Risken att företagets 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 kreditprövas, varvid information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Koncernen har en kreditpolicy för hur kundkrediterna ska hanteras. Där finns bland annat angivet var beslut tas om kreditlimiter 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 17 (18) MSEK. Det föreligger ingen signifikant koncentration av kreditrisker på balansdagen.

Koncernen tillämpar den förenklade metoden för beräkning av förväntade kreditförluster. Metoden innebär att förväntade förluster under fordrans hela löptid används som utgångspunkt för kundfordringar och avtalsstillgångar. De förväntade kreditförlustnivåerna baserar sig på kundernas betalningshistorik. Historiska förluster justeras sedan för att ta hänsyn till nuvarande och framåtblickande information som kan påverka kundernas möjligheter att betala fordran. Utifrån historisk data gör koncernen bedömningen att ingen betydande nedskrivning av kundfordringar som ännu inte är förfallna är genomförda per balansdagen.

Avtalsstillgångar avser upparbetad men ej fakturerad intäkt och bedöms ha samma egenskaper som redan fakturerade intäkter. Den förlustprocent som används för avtalsstillgångar är därmed samma som den för kundfordringar.

### 2018

Förlustmatris - kundfordringar och avtalsstillgångar	Koncernen			Förlustreserv
	Kundfordringar, brutto	Avtalsstillgångar	Vägd förlustprocent	
Ej förfallna	2 539	1 235	0,03	-1
Förfallna 1 – 15 dgr	427	–	0,21	-1
Förfallna 16 – 30 dgr	95	–	0,94	-1
Förfallna 31 – 60 dgr	53	–	9,59	-5
Förfallna > 60 dgr	345	–	21,23	-73
<b>Summa</b>	<b>3 459</b>	<b>1 235</b>		<b>-81</b>

Förlustreserv / nedskrivna kundfordringar	Koncernen	
	2018-12-31	2017-12-31
Ingående balans	-84	-69
Årets förändring	3	-15
<b>Utgående balans</b>	<b>-81</b>	<b>-84</b>

### 2017

Åldersanalys, förfallna ej nedskrivna kundfordringar	Koncernen
Redovisat värde ej nedskrivna fordringar	2017-12-31
Ej förfallna kundfordringar	2 503
Förfallna kundfordringar 1 – 15 dgr	257
Förfallna kundfordringar 16 – 30 dgr	38
Förfallna kundfordringar 31 – 60 dgr	43
Fordringar förfallna > 60 dgr	274
<b>Summa</b>	<b>3 115</b>

För övriga finansiella fordringar finns inga förfallna fordringar.

Känslighetsanalys	Koncernen	
	Förändring +/-	Resultateffekt före skatt +/-
Omsättning	1 %	12
EBITA-marginal	1 %-enhet	193
Lönekostnader	1 %	67
Material- och underentreprenörer	1 %	83
Andel produktiv montörstid	1 %-enhet	94
Låneränta	1 %-enhet	21
Valutakurs DKK	10 %	18
Valutakurs NOK	10 %	27
Valutakurs EUR	10 %	2

**NOT 26. LEASINGAVGIFTER AVSEENDE OPERATIONELL LEASING**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31
<b>TILLGÅNGAR SOM INNEHAS VIA OPERATIONELLA LEASINGAVTAL</b>				
Minimileaseavgifter	370	319	0	0
<b>Totala leasingkostnader</b>	<b>370</b>	<b>319</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>LEASINGAVGIFTERNA FÖRDELAR SIG PÅ FÖLJANDE AVTAL</b>				
Leasingavgifter lokalhyror	160	148	–	–
Leasingavgifter bilar	208	168	0	0
Leasingavgifter IT	0	1	–	–
Leasingavgifter övrigt	2	2	–	–
<b>Totala leasingkostnader</b>	<b>370</b>	<b>319</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	166	163	0	0
- Mellan ett och fem år	235	247	0	0
- Senare än fem år	0	2	–	–
	<b>402</b>	<b>412</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>FRAMTIDA ÅTAGANDEN LOKALHYROR</b>				
Nominellt värde av framtida förpliktelser avseende lokalhyror förfaller till betalning:				
- Inom ett år	162	138	–	–
- Mellan ett och fem år	335	221	–	–
- Senare än fem år	27	40	–	–
	<b>525</b>	<b>398</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 27. STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
<b>STÄLLDA SÄKERHETER</b>				
<b>För egna skulder och avsättningar</b>				
Företagsinteckningar	43	36	–	–
Fonder, kapitalförsäkringar	29	30	–	–
	<b>72</b>	<b>66</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>EVENTUALFÖRPLIKTELSE</b>				
<b>För egna skulder och avsättningar</b>				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	23	22	–	–
Borgensförbindelser, för koncernföretag	–	–	1 138	1 131
	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>1 138</b>	<b>1 131</b>

Bravida Holding AB har gått 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 28. TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

### Relationer

Moderbolagets dotterbolag redovisas i not 29, 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, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar samt i bolagsstyrningsrapporten.

### Transaktioner

Transaktioner med närstående är prissatta på marknadsmässiga villkor. Moderbolaget Bravida Holding AB är huvudkontohavare av koncernens cashpool.

I tabellen nedan redovisas moderbolagets transaktioner med dotterföretag:

	Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31
<b>Intäkter</b>		
Försäljning	173	151
Utdelning	231	182
Koncernbidrag	290	661
Ränteintäkter	17	20
<b>Kostnader</b>		
Rörelsekostnader	-7	-43
Koncernbidrag	-15	-17
Räntekostnader	-3	-2
<b>Fordringar</b>	<b>1 608</b>	<b>1 562</b>
<b>Skulder</b>	<b>2 212</b>	<b>1 429</b>

**NOT 29. ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

Moderbolagets andelar i koncernföretag	Moderbolaget	
	2018-12-31	2017-12-31
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. Bokförda värden anges i TSEK.

**Specifikation av innehav av andelar i koncernföretag**

Koncernföretag / Organisationsnummer / Säte	2018-12-31			
	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	
Byggnadsaktiebolaget Konstruktör, 556012-3670, Stockholm	1 485 417 130	100.0	502	
C2M Sprinkler AB, 556684-9021, Mark <sup>2)</sup>	2 100	100.0	37 575	
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	
Juhl Air Control AB, 556308-0356, Kävlinge	2 000	100.0	229	
Bravida Service Mellersta AB, 556181-4020, Norrköping <sup>2)</sup>	1 000	100.0	160	
Friginor Kylmontage och Service AB, 556309-1940, Haparanda <sup>2)</sup>	4 000	100.0	5 856	
Pounus Rör AB, 556901-5372, Kiruna <sup>2)</sup>	500	100.0	10 237	
Vega Energi AB, 556484-7506, Stockholm <sup>2)</sup>	2 040	100.0	3 160	
VVS Teknik Rör i Väst AB, 556442-4694, Mölndal <sup>2)</sup>	2 500	100.0	10 348	
R. Nilssons Elektriska Aktiebolag, 556074-1745, Kristianstad	10 000	100.0	20 500	
OCM Vent AB, 556861-6303, Göteborg	715	100.0	7 613	
Vavtrudner AB, 556929-0710, Stockholm <sup>2)</sup>	8 320 240	100.0	27 642	
Aktiebolaget C J Björnberg, 556232-6008, Stockholm <sup>2)</sup>	1 000	100.0	26 465	
ABEKA EI & Kraftanläggningar AB, 556515-7012, Nyköping	6 000	75.0	61 677	
EI & Tele Installation AB, 556753-4507, Enköping	1 000	100.0	3 744	
Inomhusklimat i Stockholm AB, 556341-9851, Stockholm	25 000	100.0	6 023	
Sala Elektriska AB, 556676-8965, Sala	1 000	100.0	3 025	
Telesupport i Hökåsen AB, 556582-4140, Västerås	2 500	100.0	972	
Lindstens Elektriska AB, 556097-8255, Tomelilla	100	100.0	42 046	
Nyheden Fällfors EI AB, 556837-0448, Ersmark	6 000	100.0	6 859	
Karlshamn Rörmontage AB, 556703-2627, Karlshamn	1 000	100.0	1 300	
Bravida Danmark A/S, 14769005, Brøndby Danmark	4	100.0	260 859	
Bravida Norge Holding AS, 998 121 221, Oslo Norge	30	100.0	909 021	
Bravida Norge AS, 987 582 561, Oslo Norge	TNOK	10 796 137	100.0	788 678
Oras AS, 915 068 553, Oslo Norge	TNOK	12 000	100.0	166 866
Oras Industrirör AS, 934541588, Oslo Norge	TNOK	200	100.0	200
Oslo Rörleggerbedrift AS, 947880675, Oslo Norge	TNOK	100	100.0	100
VVS Engineering AS, 991 952 799, Oslo, Norge	TNOK	600	100.0	12 220
Bravida Finland Oy, 2528874-1, Helsingfors Finland	2 500	100.0	155 041	
Ab Hangö Elektriska - Hangon Sähkö Oy, 1998764-2, Hanko Finland	TEUR	1 000	100.0	6 469

<sup>1)</sup> Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier

<sup>2)</sup> Fusion inledd under 2018 och verkställda under kvartal 1 2019

**NOT 30. RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN**

	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2017-01-01 –2017-12-31
<b>JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET M.M.</b>					
Av- och nedskrivningar av tillgångar	7, 11, 12	33	34	–	–
Realisationsresultat avyttring av rörelse/dotterföretag		–	-1	–	–
Avsättningar till pensioner		22	8	0	0
Förändring i avsättningar		24	-14	–	–
Kostnader för aktieägarprogram		23	23	23	23
Övrigt		2	0	–	–
<b>Summa</b>		<b>105</b>	<b>51</b>	<b>24</b>	<b>23</b>
<b>ERHÅLLNA OCH BETALDA RÄNTOR</b>					
Erhållen ränta		3	2	20	22
Erlagd ränta		-32	-46	-31	-48
<b>EJ UTNYTTJADE KREDITER</b>					
Ej utnyttjade kreditfaciliteter uppgår till	20	-1 568	-1 997	-1 568	-1 995

**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			Summa	Likvida medel	Nettoskuld
	Långfristiga skulder	Kortfristiga skulder	Checkräknings-kredit			
Saldo per 2017-01-01	-2 700	–	-3	-2 703	286	-2 417
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>
Kassaflöde	400	200	1	601	-111	490
Refinansiering	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferenser	–	–	–	–	7	7
<b>Saldo per 2018-12-31</b>	<b>-1 300</b>	<b>-800</b>	<b>–</b>	<b>-2 100</b>	<b>735</b>	<b>-1 365</b>

**Avstämning nettoskuld**

Koncernen	2018-12-31	2017-12-31
Långfristiga låneskulder	-1 300	-1 700
Kortfristiga låneskulder	-800	-1 000
Checkräkningskredit	–	-1
<b>Summa</b>	<b>-2 100</b>	<b>-2 701</b>
Likvida medel	735	839
<b>Nettoskuld</b>	<b>-1 365</b>	<b>-1 862</b>

**NOT 31. HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN**

Bravida har den 1 januari 2019 förvärvat tre bolag. Insight Building Automation i Danmark med en omsättning på 35 MSEK, Carrier Refrigeration Sweden i Sverige med en omsättning på 50 MSEK, samt Elbolaget Glödlampen i Sverige med en omsättning på 20 MSEK.

Lars Täuber tillträdde den 7 januari 2019 som divisionschef för division Stockholm och tar plats i Bravidas koncernledning.

Bravida tecknade i februari avtal om förvärv av A Bylunds Elektriska AB i Sverige med en omsättning om cirka 40 MSEK, tillträde sker den 1 april 2019.

Bravida har den 1 mars förvärvat Cura VVS A/S med en omsättning om cirka 130 MSEK.



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 25 mars 2019

**Fredrik Arp**  
Ordförande

**Jan Johansson**  
Styrelseledamot

**Mikael Norman**  
Styrelseledamot

**Marie Nygren**  
Styrelseledamot

**Staffan Pålsson**  
Styrelseledamot

**Cecilia Daun Wennborg**  
Styrelseledamot

**Mattias Johansson**  
Verkställande direktör

**Jan Ericson**  
Arbetsagarrepresentant

**Geir Gjestad**  
Arbetsagarrepresentant

**Anders Mårtensson**  
Arbetsagarrepresentant

**Örnulf Thorsen**  
Arbetsagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har lämnats den 27 mars 2019.  
KPMG AB

**Anders Malmby**  
Auktoriserad revisor

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 25 mars 2019. Koncernens rapport över totalresultat och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 26 april 2019.

# 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 2018 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 106-111 och hållbarhetsrapporten på sidorna 34-47. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 54-102 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 2018 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 2018 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 106-111 och hållbarhetsrapporten på sidorna 34-47. 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 revisionsssed 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 17 samt redovisningsprinciper på sidan 72 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

### Beskrivning av området

Från och med 2018 tillämpar bolaget IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder. Prestationsåtagande hänförligt till installationsuppdrag uppfylls vanligen över tid. Detta innebär att intäkterna redovisas över tid där förloppet mäts mot ett fullständigt uppfyllande av prestationsåtagandet. 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 redovisning av intäkter.

### 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 29 (moderbolag) samt redovisningsprinciper på sidan 72 (koncern) och sidan 75 (moderbolag) i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

### Beskrivning av området

Koncernens balansräkning innehåller goodwill, 8,2 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 nyckelantagandena 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;
- 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;
- gjort en bedömning av koncernens känslighetsanalys, bland annat inkluderande en rimlig reduktion av tillväxttakt och kassaflöden för
- identifikation av granskningsområden för ytterligare fokus.

Vi har också bedömt huruvida koncernens tilläggsupplysningar på ett adekvat sätt beskriver antagandena i nedskrivningsprovningarna.

### ANNAN INFORMATION ÄN ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-53 samt 106-116. 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 läsa 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 misstag.

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 misstag, 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 misstag 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 oegentligheter eller på misstag, 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. Risker för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, 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.



## 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 2018 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 revisorsd 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 ersättningsskyldighet 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 ersättningsskyldighet 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 överträdelse skulle ha särskild betydelse för bolagets 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 106-111 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. Upplýsningar 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 34-47 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 20 april 2018. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2012.

Stockholm den 27 mars 2019

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 2018 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, regelefterlevnad och riskhantering utgör väsentliga styrdokument för hela företaget.

## Ägarstruktur

Vid utgången av 2018 hade Bravida 9 587 stamaktieägare enligt det av Euroclear Sweden förda aktieägarregistret. De fem största ägarna den 28 december 2018 var Capital Group med 9,6 procent av rösterna, Mawer Investment Management fonder med 8,8 procent av rösterna, Swedbank Robur fonder med 7,9 procent av rösterna, Lannebo fonder med 7,8 procent av rösterna samt Fjärde AP-fonden med 6,8 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 2019 äger rum den 26 april på Bravidas huvudkontor, Mikrofönvägen 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 tiondel 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 2019 har följande sammansättning: Marianne Flink, Swedbank Robur fonder (ordförande), John Wilson, Mawer Investment Management fonder, Peter Lagerlöf, Lannebo fonder och Fredrik Arp, styrelseordförande i Bravida Holding AB. Capital Group med 9,6 procent av rösterna har avböjt medverkan i valberedningen och istället har Lannebo fonder erbjudits den platsen. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2019 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2019.

## Styrelsens sammansättning

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 2018 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 20 april 2018 valdes Fredrik Arp och Marie Nygren till nya styrelseledamöter, samtidigt omvaldes styrelseledamöterna Jan Johansson, Cecilia Daun Wennborg, Mikael Norman och Staffan Pålsson. Fredrik Arp valdes av årsstämman till styrelseordföranden för tiden till nästa årsstämma. För närmare presentation av styrelsen hänvisas till sida 112 och till [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

Styrelsesammansättningen i Bravida uppfyller kraven avseende oberoende ledamöter.

### Styrelsens arbete

Under året har det hållits tolv styrelsemöten, varav ett extra styrelsemöte och ett konstituerande styrelsemöte. Ledamöternas närvaro presenteras i tabell på sidan 109. Sekreterare vid styrelsemötena har varit Bravidas chefsjurist eller bolagsjurist. 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, intern kontroll, riskhantering, 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, bland annat vid ett gemensamt strategimöte i juni 2018.

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.

### 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 Marie Nygren. Därutöver närvarar bolagets CFO. 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 revisorsval;
- assistera i övervakningen av efterföljandet av de legala och regulatoriska krav som har materiell påverkan på de finansiella rapporterna;
- bistå i övervakningen av närtståendetransaktioner och
- biträda i övervakningen och värderingen av utvalda projekt.

Ersättningsutskottet består av Fredrik Arp (ordförande), Cecilia Daun Wennborg och Staffan Pålsson. Därutöver närvarar bolagets vd och chefsjuristen. 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 2018 gjordes en utvärdering av styrelsens arbete. En frågeenkät skickades ut till samtliga ledamöter. Svaren sammanställdes och analyserades. Dessutom har styrelseordföranden genomfört enskilda utvärderings-samtal 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 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, divisionscheferna samt cheferna för de koncerngemensamma staberna. För mer information om verkställande direktören och ledningsgruppen, hänvisas till sida 113.

Koncernledningen har möten cirka en gång per månad, varav minst ett möte per år endast ägnas framåtriktade strategier. Vid ledningsmötena diskuteras och behandlas pågående koncerngemensamma initiativ, förändringar i marknaden, aktuella frågor i divisionerna och staberna, förvärv samt uppföljning av verksamheternas måluppfyllelse. Koncernledningen arbetar aktivt med att tydliggöra Bravidas värderingar samt att engagera medarbetarna i detta arbete för att utveckla Bravidas kultur ytterligare.

Under 2018 har fortsatt fokus legat på att implementera affärsplanen och dess olika initiativ, bland annat har en särskild förvärvsorganisation tillskapats och en satsning på service fördjupats. Vidare har arbetet fortsatt med att göra Bravida till den mest attraktiva arbetsgivaren. Arbetsmiljön och anställdas hälsa har fortsatt prioriterats.

### 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 regioner som i sin tur är uppdelade i avdelningar. Verksamheten är decentraliserad, vilket innebär att den huvudsakliga verksamheten och kundkontakten sker på avdelningsnivå. Varje avdelningschef (AC) har ett eget resultatansvar och ansvarar således för organisation, bemanning, tecknande och utförande av kontrakt. Avdelningarna stöts av koncerngemensamma affärs- och inköpssystem och andra verktyg för riskbedömning, kalkyler och ett effektivt genomförande av tecknade kontrakt inom sin avdelning. Avdelningarnas självständighet begränsas av instruktioner och en attestordning. Bravida har tydliga regler för projektgodkännande med tröskelnivåer styrt framförallt av



kontraktsvärde. 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 chefschef. 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.

Under ledning av den nya koncerngemensamma förvärvsgruppen upprättar divisionerna och regionerna löpande sammanställningar över potentiella och pågående förvärv för genomgång av en Beslutsgrupp, bestående av koncernchefen, CFO och chefsjuristen. Därmed hålls en löpande kontroll över de pågående aktiviteterna och prioriteringar kan göras. Inga förvärv genomförs utan att först ha behandlats och godkänts av Beslutsgruppen, 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

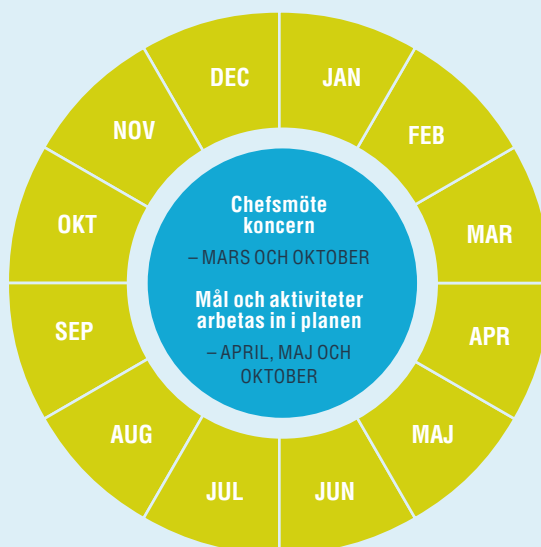
Sammanställer till gemensam strategi

#### 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 2018.

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
Fredrik Arp <sup>3)</sup>	2018	Ja	8/8	-	2/2	1 100	80	20 000
Monica Caneman <sup>4)</sup>	2015	Ja	4/4	1/1	2/2	-	-	-
Jan Johansson	2014	Ja	11/12	3/4	-	450	100	37 895
Staffan Pålsson	2016	Ja	12/12	-	4/4	450	80	1 962 745
Cecilia Daun Wennborg	2016	Ja	12/12	-	3/4	450	110	7 000
Mikael Norman	2016	Ja	12/12	4/4	-	450	180	8 000
Marie Nygren <sup>3)</sup>	2018	Ja	6/8	3/3	-	450	100	0

**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 2018

<sup>3)</sup> Vid årsstämman 2018 valdes Fredrik Arp och Marie Nygren till nya styrelseledamöter. Fredrik Arp valdes av årsstämman till styrelseordföranden

<sup>4)</sup> Avsagde sig omval vid årsstämman 2018

**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. Löpande sker utbildning av anställda i Bravida i etikfrågor. Det finns även ett utbildningsprogram som omfattar arbete kring olika "typfall", avseende uppförandekoden och därmed sammanhängande frågor, som riktar sig till samtliga chefer och administrativ personal i Bravida. Bravida har även en "visselblåsarfunktion", genom vilken misstänkta oegentligheter kan rapporteras anonymt.

**ERSÄTTNINGAR****Ersättning till styrelse**

Styrelsearvodet för 2018 fastställdes vid årsstämman 2018. 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 15 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 andra nyckelpersoner 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 föreligga 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 bolaget Concentric samt i Bankgirocentralen, Teracom, 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 upprätthållandet 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 rapporteringsinstruktionen 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 genomförts. Intern revision och uppföljning sker av efterlevnaden av viktigare processer.

**Riskbedömning**

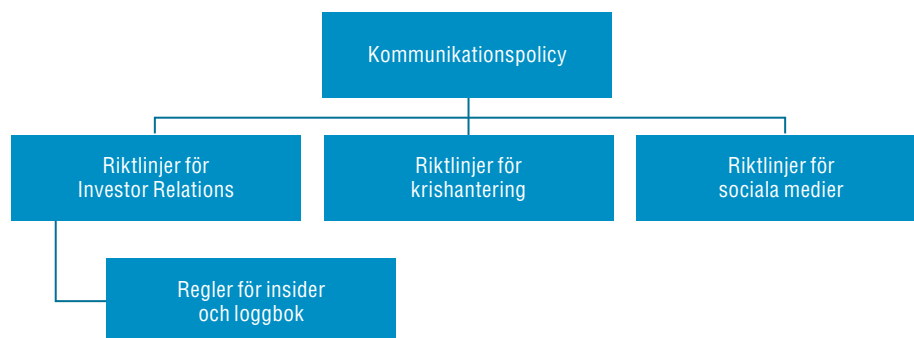
Styrelsen och koncernledningen arbetar, som en integrerad del av ledningsarbetet, med riskbedömning i ett brett perspektiv. Rapportering av risker sker kontinuerligt till styrelsen. Styrelsen har under året diskuterat olika slags risker samt riskhanteringsprocessen. Riskerna i Bravida kan delas upp i 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 riskexponeringen.

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 styrdokumenten 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 genomlysas. 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.

# Styrelse Bravida Holding AB



Från vänster: Cecilia Daun Wennborg, Jan Johansson, Anders Mårtensson, Fredrik Arp, Örnluf Thorsen, Staffan Pålsson, Geir Gjestad, Jan Ericson, Mikael Norman, Marie Nygren.

## FREDRIK ARP

Styrelseordförande sedan 2018

**Födelseår:** 1953

### Övriga nuvarande befattningar:

Styrelseordförande i Nolato AB. Styrelseledamot i Vattenfall AB, och Swedfund International AB

**Tidigare befattningar:** CEO för bland annat Volvo Car Corporation och Trelleborg AB.

**Utbildning:** Civilekonomexamen och ekon.dr h.c., Lunds Universitet

**Antal aktier:** 20 000

## JAN JOHANSSON

Styrelseledamot sedan 2014

**Födelseår:** 1959

### Övriga nuvarande befattningar:

Vd för Centuria AB. Styrelseledamot i Göteborgs Group AB, Starka AB, Eolus Vind AB och Malmö Cityfastigheter AB

**Tidigare befattningar:** Vd för Peab AB, Malmö Cityfastigheter AB. Styrelseledamot i Catena AB, Fastighets AB ML 4, Centur AB och Centuria 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

## MARIE NYGREN

Styrelseledamot sedan 2018

**Födelseår:** 1965

**Övriga nuvarande befattningar:** Vice vd för Systembolaget AB. Styrelseledamot i Lyko Group AB

### Tidigare befattningar:

Vd för bland annat Adara AB, Stor & Liten AB. Kategoriområdeschef på Coop Sverige AB. Olika styrelseuppdrag

**Utbildning:** Civilekonomexamen, Stockholms universitet

**Antal aktier:** 0

## STAFFAN PÅHLSSON

Styrelseledamot sedan 2016

**Födelseår:** 1952

**Övriga nuvarande befattningar:** Styrelseledamot för arbetsgivarorganisationen EFA, arbetsgivarorganisationen Installatörerna, One Nordic AB, Båstad Tennis och Hotell AB samt Sparbankernas Riksförbund. 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, Sophiahemmet, Hotell Diplomat AB och Stiftelsen Oxfam Sverige. Ledamot i Aktiemarknadsnämnden

**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. Styrelseledamot Bravida Norge. 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

### ÖRNLUF THORSEN

**Födelseår:** 1966

Örnluf Thorsen är styrelseledamot i egenskap av arbetstagarrepresentant för Bravida och har varit anställd som elektriker sedan 1984, men är sedan 2018 servicechef på Bravida.

Örnluf Thorsen representerar Ledarna

**Antal aktier:** 0

# Bravidas koncernledning



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.

## 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:** 867 565

## 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:** 122 299

## INGEGERD ENGQUIST

Koncern HR-chef sedan 2016  
**Födelseår:** 1968  
**Anställd i Bravida sedan:** 2016  
**Tidigare befattningar:** HR-direktör, Holmen. HR-chef, Electrolux Motala och IFS  
**Styrelseuppdrag:** -  
**Utbildning:** Filosofie kandidatexamen i personal- och arbetslivsfrågor  
**Antal aktier:** 11 000

## MAGNUS HAMERSLAG

Chef verksamhetsutveckling sedan 2011  
**Födelseår:** 1973  
**Anställd i Bravida sedan:** 2008  
**Tidigare befattningar:** Gruppchef, ÅF & SWECO. Vd, Erfator Projektledning  
**Styrelseuppdrag:** -  
**Utbildning:** Gymnasieingenjör  
**Antal aktier:** 10 000

## LARS KORDUNER

Inköpschef sedan 2005  
**Födelseår:** 1966  
**Anställd i Bravida sedan:** 2005  
**Tidigare befattningar:** Purchasing Group Manager, Cramo AB Sales. Business Development Manager, Cramo Sverige AB  
**Styrelseuppdrag:** Ordförande för Resultatfabriken AB  
**Utbildning:** Business Administration, redovisning och finansiering  
**Antal aktier:** 95 762

## 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:** 103 547

## 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:** 9 427

## 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:** 205 300

## ANDERS AHLQUIST

Divisionschef Syd (Sverige) sedan 2013  
**Födelseår:** 1966  
**Anställd i Bravida sedan:** 2008  
**Tidigare befattningar:** Avdelningschef, Wikströms VVS-kontroll. Marknadschef, Bravida Division Syd  
**Styrelseuppdrag:** -  
**Utbildning:** Gymnasieexamen Maskin-ingenjör  
**Antal aktier:** 188 057

## SVEN KLOCKARE

Divisionschef Riks (Sverige) sedan 2017  
**Födelseår:** 1959  
**Anställd i Bravida sedan:** 2002  
**Tidigare befattningar:** Regionchef, Bravida region special Stockholm. Projekteringsledare, Skanska. Projektledare, Byggnads AB Häggmark & Johansson. Avdelningschef, konsultgruppen HSB Stockholm. Vd, Erfator projektledning och Bravida Säkerhet  
**Styrelseuppdrag:** -  
**Utbildning:** Gymnasieingenjör  
**Antal aktier:** 9 387

## 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 Bransjöforeningen NELFO och ordförande i HeLa Bakke AS  
**Utbildning:** Högskoleingenjör  
**Antal aktier:** 101 469

## JOHNNY HEY

Divisionschef Danmark sedan 2017  
**Födelseår:** 1967  
**Anställd i Bravida sedan:** 2007  
**Tidigare befattningar:** Regionchef, Bravida Danmark region Nord. Driftscontroller, Falck Securitas AS. Chef för Iarmcentralen samt flera andra tjänster inom G4S Danmark  
**Styrelseuppdrag:** Ledamot TEKNIQ  
**Utbildning:** Kandidatexamen i företagsekonomi, MBA i Change Management  
**Antal aktier:** 10 559

## MARKO HOLOPAINEN

Divisionschef Finland sedan 2018  
**Födelseår:** 1967  
**Anställd i Bravida sedan:** 2018  
**Tidigare befattningar:** Vd för Consti Group Oyj, Consti Talotekniikka Oy och Koja Tekniikka Oy.  
**Styrelseuppdrag:** -  
**Utbildning:** Civilingenjör  
**Antal aktier:** 3 000

\*Nils-Johan Andersson lämnade sin roll den 19 februari 2019.

Ersätts: 13 maj 2019  
 Efterträdare: Åsa Neving, utbildad civilekonom som närmast kommer från rollen som CFO på Svevia AB.

\*\*Filip Bjurström lämnade sin roll den 7 januari 2019.

Ersätts: 7 januari 2019  
 Efterträdare: Lars Täuber, kandidatexamen i driftteknik och kommer närmast från rollen som affärsområdeschef på Elett AB.

# 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	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Nettoskuldsättning</b>					
Räntebärande skulder	-2 100	-2 701	-2 703	-3 006	-3 423
Likvida medel	735	839	286	573	828
<b>Summa nettoskuldsättning</b>	<b>-1 365</b>	<b>-1 862</b>	<b>-2 417</b>	<b>-2 433</b>	<b>-2 595</b>
<b>EBITA/Justerad EBITA</b>					
Rörelseresultat, EBIT	1 207	1 072	944	782	705
Av- och nedskrivningar på immateriella anläggningstillgångar	4	6	4	2	1
<b>EBITA</b>	<b>1 211</b>	<b>1 078</b>	<b>948</b>	<b>784</b>	<b>706</b>
Justeringar avseende särskilda kostnader*	0	8	10	96	54
<b>Justerad EBITA</b>	<b>1 211</b>	<b>1 086</b>	<b>958</b>	<b>880</b>	<b>760</b>
<b>EBITDA/Justerad EBITDA</b>					
Rörelseresultat, EBIT	1 207	1 072	944	782	705
Avskrivningar och nedskrivningar	33	34	26	21	15
<b>EBITDA</b>	<b>1 240</b>	<b>1 107</b>	<b>970</b>	<b>804</b>	<b>720</b>
Justeringar avseende särskilda kostnader	0	8	10	96	54
<b>Justerad EBITDA</b>	<b>1 240</b>	<b>1 115</b>	<b>980</b>	<b>900</b>	<b>774</b>
<b>Rörelsekapital</b>					
Omsättningstillgångar	5 946	5 362	4 219	3 965	3 741
Likvida medel	-735	-839	-286	-573	-828
Kortfristiga skulder	-7 120	-6 642	-4 938	-4 964	-3 897
Kortfristiga lån	800	1 001	3	305	6
Avsättningar	169	172	143	141	129
<b>Summa rörelsekapital</b>	<b>-940</b>	<b>-946</b>	<b>-859</b>	<b>-1 126</b>	<b>-849</b>
<b>Räntetäckningsgrad</b>					
Resultat före skatt	1 191	1 019	877	422	440
Räntekostnader	32	46	61	289	368
<b>Summa</b>	<b>1 223</b>	<b>1 065</b>	<b>938</b>	<b>711</b>	<b>809</b>
Räntekostnader	32	46	61	289	368
<b>Räntetäckningsgrad, ggr</b>	<b>38,5</b>	<b>22,9</b>	<b>15,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,2</b>
<b>Kassagenerering</b>					
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar senaste 12 månader	1 241	1 107	970	803	720
Ej kassapåverkande avsättningar i rörelsekapitalet senaste 12 månader	24	-14	16	60	17
Förändring i rörelsekapital senaste 12 månader	-25	63	-387	150	179
Investeringar i maskiner och inventarier senaste 12 månader	-12	-21	-21	-34	-15
<b>Summa</b>	<b>1 228</b>	<b>1 135</b>	<b>578</b>	<b>979</b>	<b>901</b>
Rörelseresultat senaste 12 månader	1 207	1 072	944	782	705
Kassagenerering senaste 12 månader, %	102	106	61	125	128



# 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.

### EBITA\*

Rörelseresultat exklusive av- och nedskrivningar på immateriella anläggningstillgångar. EBITA är det nyckeltal och resultatmått som används vid den operativa interna uppföljningen. EBITA ger en helhetsbild av vinst genererad av den löpande verksamheten.

### EBITA-MARGINAL\*

EBITA uttryckt i procent av nettoomsättning.

### 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.

### EFFEKTIV SKATTESATS

Redovisad skattekostnad 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 EBITA\*

EBITA justerat för särskilda kostnader. Justerad EBITA förbättrar möjligheten till jämförelse över tid genom att poster med oregelbundenhet i frekvens eller storlek exkluderas.

### JUSTERAD EBITA-MARGINAL\*

EBITA exklusive särskilda kostnader uttryckt i procent av nettoomsättning. Justerad EBITA-marginal exkluderar effekten av särskilda kostnader, vilket förbättrar möjligheten till jämförelse över tid genom att poster med oregelbundenhet i frekvens eller storlek exkluderas.

### JUSTERAD EBITDA\*

Rörelseresultat före planenliga avskrivningar och nedskrivningar, justerat för särskilda kostnader. Förbättrar möjligheten till jämförelse över tid genom att poster med oregelbundenhet i frekvens eller storlek exkluderas.

### 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\*

EBITDA 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 utdelning, 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 pensionsskulder, 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 inneliggande 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.

### 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.

\*Av Bravida använda så kallade alternativa nyckeltal, se sidan 114 för avstämning. Bravida har från den 1 januari 2018 valt att redovisa och följa upp EBITA och EBITA-marginal samt justerad EBITA och justerad EBITA-marginal. Detta för att spegla den interna uppföljningen. Dessa nyckeltal ersätter således rörelsemarginal, samt justerat rörelseresultat och justerad rörelsemarginal.

## 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.

### TEKNIKOMRÅDE EL

Kraftförsörjning, belysning, uppvärmning, styr-, regler- och övervakningssystem. Tele- och andra svagströmsinstallationer. System och produkter inom brand och inbrottslarm, tillträdesystem, tv-övervakning och integrerade säkerhetssystem.

### TEKNIKOMRÅDE VENTILATION

Komfortventilation och komfortkyla i form av luftbehandling, luftkonditionering och klimatisering. Kommerciell kyla i frys- och kylrum. Processventilation, styr & regler. Energiutredningar och energisparåtgärder i form av värmeåtervinning, värmepumpar med mera.

### 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 andra teknikområden såsom säkerhet, sprinkler, kyla, kraft, hissar samt tjänster inom projektledning och teknisk fastighetsdrift.

# HISTORIA

Bravida har sitt ursprung i svenska BPA, ett svenskt bygg- och installationsföretag med anor från 1920-talet.

Bravida skapades år 2000 genom en sammanslagning mellan BPA och norska 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 förvärfvar 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.

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

1999

BPA-aktien avnoteras från börsen

2000

BPA och norska Telenors installationsverksamhet går samman och bildar Bravida

2003

Bravida etablerar verksamhet i Danmark

2004

Verksamheten renodlas till el, vs och ventilation

2006

Private equity-företaget Triton blir ny huvudägare

2012

Private equity-företaget Bain Capital blir ny huvudägare.

2015

Bravida etablerar verksamhet i Finland

2015

Bravida noteras på Nasdaq Stockholm

# 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)

# Sex skäl att investera i Bravida

## GODA FRAMTIDSUTSIKTER FÖR SERVICE OCH INSTALLATION I NORDEN

Flera trender pekar på större behov av service och installation framöver: Kraven på effektiv energianvändning ökar och installationer blir alltmer komplexa. Samtidigt görs betydande offentliga investeringar i Norden, bland annat inom infrastruktur, hälsovård och utbildning.

## ETT STABILT FÖRETAG MED LÅG RISK

Bravida har en stor riskspridning. Runt hälften av verksamheten utgörs av återkommande service- och underhållsarbeten. Med över 55 000 kunder är vi inte beroende av något enskilt uppdrag eller projekt. Sammantaget innebär det en hög grad av förutsägbarhet och stabilitet för försäljningen.

## 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 åren har vi växt organiskt, med bibehållen lönsamhet.

## BRAVIDA WAY GER STÄNDIG FÖRBÄTTRING OCH LÖNSAMHET

Bravidas arbetssätt, Bravida Way, bygger på en viktig princip: varje lokal avdelning har eget resultatansvar. Till sin hjälp har de Bravidas gemensamma verktyg och arbetsmetoder. Genom kontinuerlig uppföljning skapar vi tillsammans en lönsam verksamhet med bra kassaflöde.

## 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. Vi förvärvar framför allt bolag som kompletterar vårt erbjudande lokalt. Förvärven ger oss även ökade möjligheter att realisera synergier i verksamheten.

## STARKA KASSAFLÖDEN SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR 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 ägarna. Sedan börsintroduktionen 2015 har utdelningen ökat med i snitt 26 procent per år.