

# VI GER FASTIGHETER LIV



Bravidas  
årsredovisning  
inklusive  
hållbarhetsredovisning  
2019

# 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

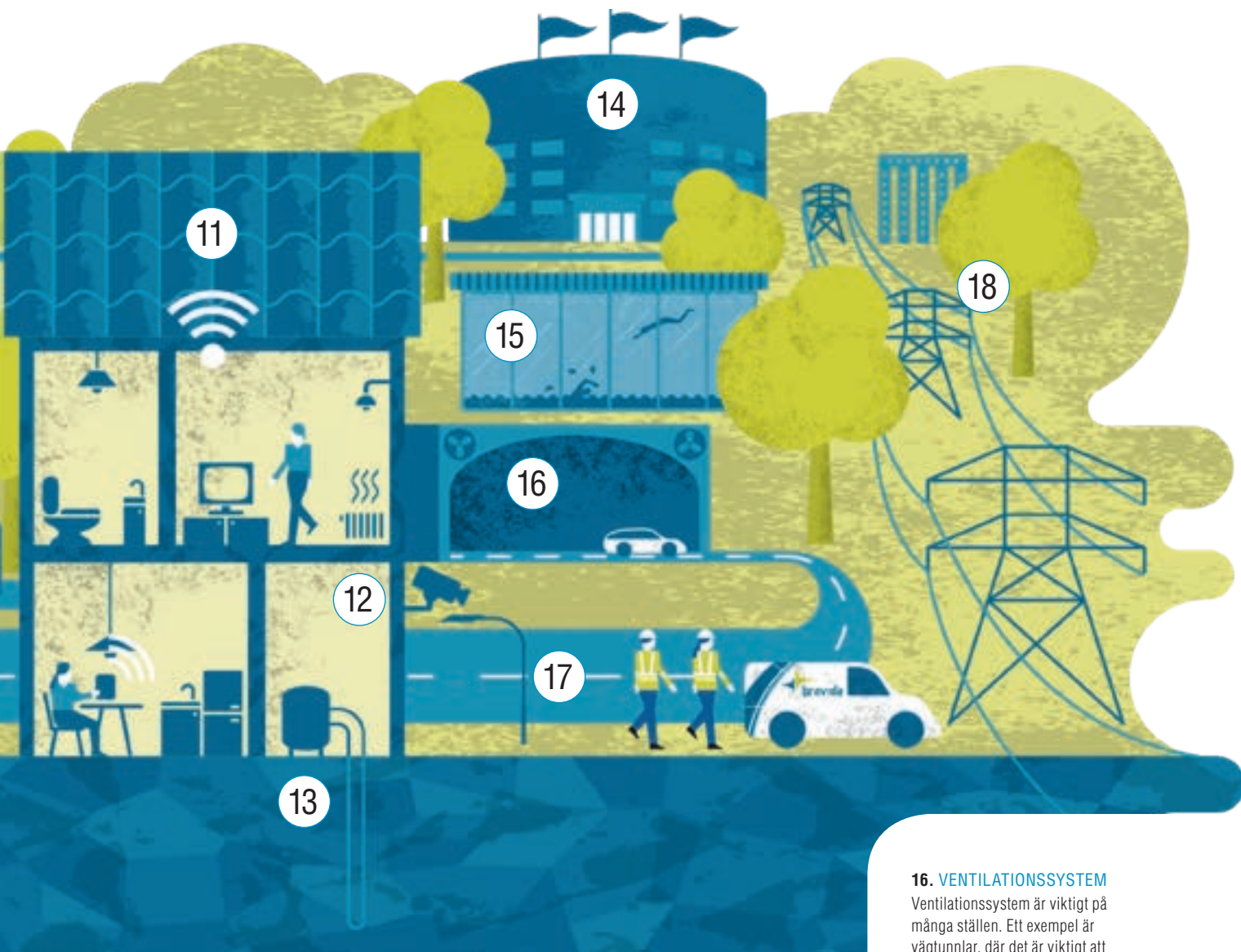
Utrustningen i data- och serverhallar alstrar värme. För att skapa ett stabilt inomhusklimat och minimera energiåtgången krävs kylning och effektiva installationslösningar.

## 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.

A technician wearing a dark jacket and a black beanie with a yellow star logo is kneeling on the grass. He is holding a yellow and black multimeter with red and black probes, testing a component on a white van. The van has a yellow star logo and the word 'Bravida' visible on its side. The scene is outdoors during the day.

## Bravida ger fastigheter liv – dygnet runt, året om

Bravida är Nordens ledande leverantör av el, vs, ventilation och andra tekniska funktioner i fastigheter. Vi har över 11 700 medarbetare, 297 avdelningar i Norden och en omsättning på cirka 20 miljarder. Bravidaaktien är noterad på Nasdaq OMX i Stockholm.

Välkommen till oss!



Robin och Rickard,  
servicetekniker,  
Bravida Sverige

# Innehåll

## Bravidas årsredovisning 2019 inklusive hållbarhetsredovisning

### OM BRAVIDA

#### 02. Detta är Bravida

#### 04. Året i korthet

#### 06. Vd-ord

#### 08. Strategier

#### 10. Mål och utfall

#### 12. Kunderbjudande

#### 16. Marknad

#### 22. 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. Förvaltningsberättelse

#### 62. Finansiella rapporter

#### 70. Noter

#### 104. Styrelsens underskrift

#### 105. Revisionsberättelse

#### 108. Bolagsstyrningsrapport

#### 114. Styrelse

#### 115. Koncernledning

#### 116. Avstämning av nyckeltal

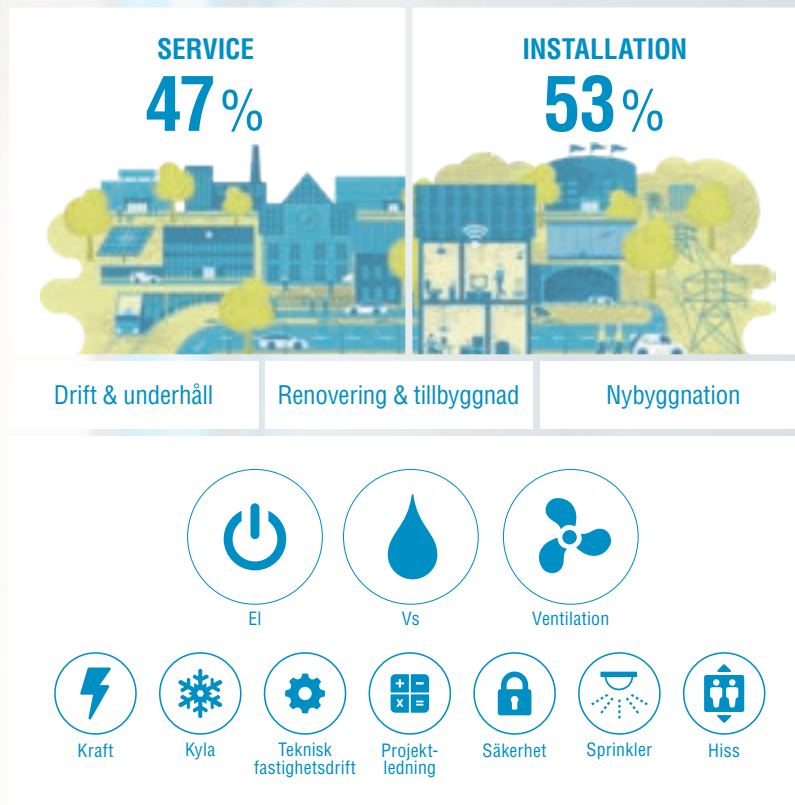
#### 117. Definitioner

#### 118. Bravidas historia

# DETTA ÄR BRAVIDA



Magnus och Adam,  
montörer,  
Bravida Sverige



**20 mdr sek**  
Omsättning 2019

**6,0%**  
EBITA-marginal

**2,5%**  
Direktavkastning

**11 700**  
medarbetare

## VAD VI GÖR

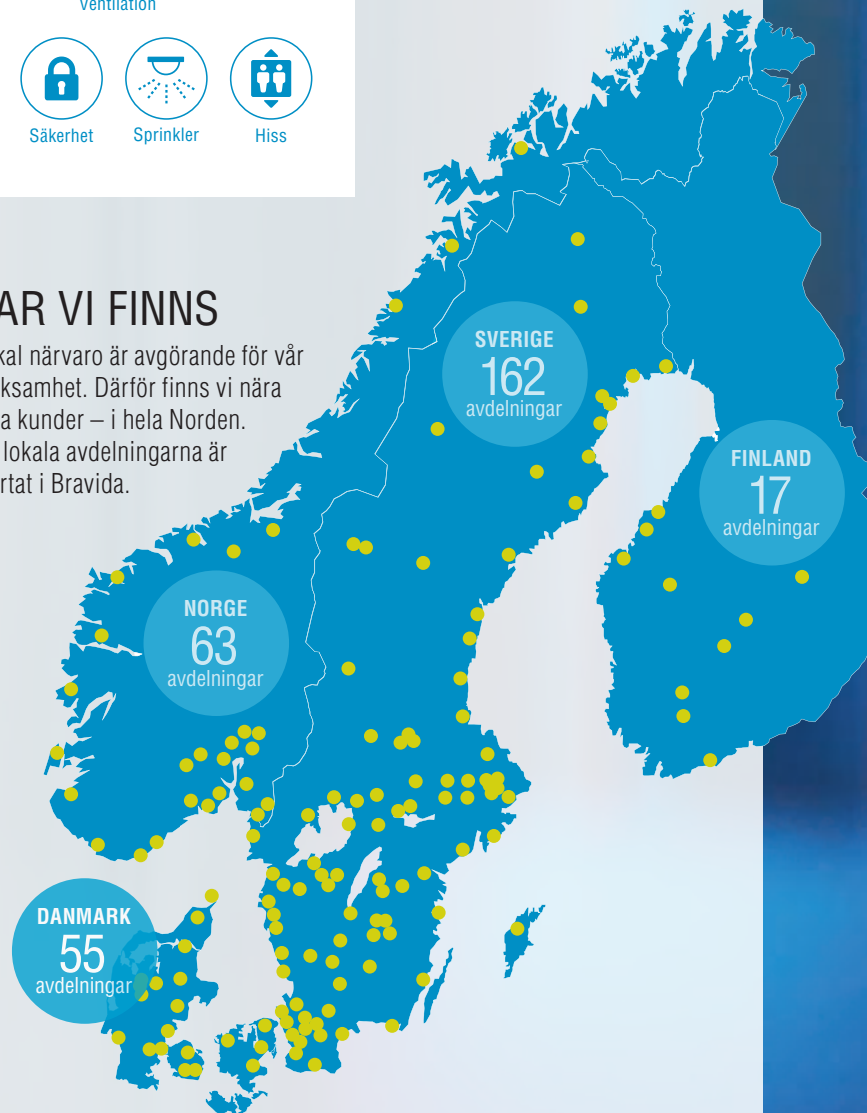
Vi på Bravida är experter på de funktioner som ger fastigheter liv: el, värme och sanitet, ventilation och mycket mer. Sådant som bara ska fungera. Vår ambition är att varje service- och installationsuppdrag ska göra fastigheten bättre och mer energieffektiv.

## VÅRA KUNDER

Bravida har över 55 000 kunder. De flesta av våra servicekunder är fastighetsägare eller professionella hyresgäster, både privata och offentliga. Installationsuppdragen kommer främst från byggbolag och offentlig sektor.

## VAR VI FINNS

Lokal närvaro är avgörande för vår verksamhet. Därför finns vi nära våra kunder – i hela Norden. De lokala avdelningarna är hjärtat i Bravida.



# ÅRET I KORTHET

## 54 %

### HÖG TOTALAVKASTNING

2019 var det bästa året hittills att äga Bravidaaktier. Totalavkastningen, det vill säga kurstillväxt plus utdelning, uppgick till 54%.

## 14,5 mdr

### STARK ORDERSTOCK

Orderstocken ökade under året i nästan hela Norden och låg vid årets slut på rekordhöga 14,5 miljarder SEK.

## 20

### MÅNGA FÖRVÄRV 2019

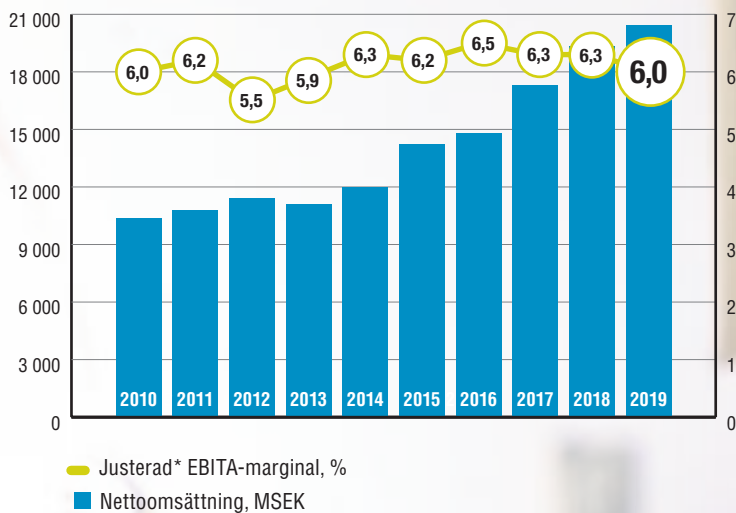
Under året genomförde Bravida 20 förvärv, som sammanlagt tillför en årlig omsättning på drygt 1 miljard SEK.

## 115 %

### GOD KASSAGENERERING

Ett av Bravidas finansiella mål är en kassagenerering på över 100 %. 2019 var ett starkt år för kassagenereringen, som landade på 115 %.

### TILLVÄXT- OCH RESULTATUTVECKLING 2010–2019



### STABIL EBITA-MARGINAL

Under den senaste tioårsperioden har Bravida levererat en stabil EBITA-marginal. De senaste fem åren har vår genomsnittliga omsättningstillväxt uppgått till 11 procent per år, varav 3 procent organisk tillväxt.

\*Justerad för särskilda kostnader 2012–2017





## ÅRET I SIFFROR

### NYCKELTAL

MSEK	2015	2016	2017	2018	2019
Nettoomsättning	14 206	14 792	17 293	19 305	20 404
Rörelseresultat (EBIT)	782	944	1 072	1 207	1 224
Rörelsemarginal, %	5,5	6,4	6,2	6,3	6,0
Justerad* EBITA	880	958	1 086	1 211	1 226
Justerad* EBITA-marginal, %	6,2	6,5	6,3	6,3	6,0
Resultat efter skatt	287	674	820	956	884
Kassaflöde från den löpande verksamheten	841	428	1 038	1 052	1 599
Orderstock	7 092	8 644	10 271	11 992	14 485

\*Justerad för särskilda kostnader 2015-2017

ÖKNING EBITA

1%

NETTO-  
OMSÄTTNING-  
ÖKNING

6%

## BRAVIDA I SIFFROR

MSEK	SVERIGE		NORGE		DANMARK		FINLAND	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Nettoomsättning	10 279	10 664	4 777	4 867	3 171	3 773	1 114	1 182
EBITA	692	723	285	245	185	206	22	22
EBITA-marginal, %	6,7	6,8	6,0	5,0	5,8	5,4	2,0	1,9
Andel av koncernens nettoomsättning 2019								
Andel av koncernens EBITA 2019								

### INTÄKTS- FÖRDELNING

Andel av Bravidas omsättning 2019

#### INSTALLATION / SERVICE



● 53 % Installation  
● 47 % Service

#### TEKNIKOMRÅDEN



● 49 % EI  
● 28 % Vs  
● 15 % Ventilation  
● 8 % Övriga

#### ANLÄGGNINGSTYPER



● 18 % Flerbostadshus  
● 16 % Kontor  
● 13 % Industri  
● 11 % Sjukvård och omsorg  
● 6 % Infrastruktur  
● 9 % Utbildning  
● 5 % Detaljhandel  
● 22 % Övrigt

#### KUNDGRUPPER



● 38 % Byggbolag  
● 21 % Övrigt näringsliv  
● 16 % Offentlig sektor  
● 11 % Fastighetsbolag  
● 9 % Industri  
● 5 % Övrigt

Kenneth,  
ventilationsmontör,  
Bravida Sverige

# STABIL GRUND SKAPAR TRYGGHET PÅ SKAKIG MARKNAD

Efter ett utmanande år med bibehållen lönsamhet, kan vi konstatera att Bravida har en stabil grund att stå på. Detta kommer att vara avgörande framöver. I det nya coronavirusets spår går vi en skakig marknad och en mer osäker framtid till mötes.



**Vår verksamhet kommer alltid att ha fötterna på jorden.**

Det är dags att summera 2019 och jag konstaterar att Bravida kan lägga ett mellanår till handlingarna. Tack vare vår välbeprövade affärsmodell levererar vi en fortsatt stabil lönsamhet, en tillväxt på sex procent och ett bra kassaflöde, trots lokala utmaningar med organisk tillväxt och olönsamma projekt. Läs gärna mer på sidan 50, där vår CFO Åsa Neving berättar om året som gått.

Själv vill jag titta närmare på vår affärsmodell, Bravida Way. I skrivande stund ser det ut som om det nya coronavirusets framfart kommer att ge stora ekonomiska chockvågor i hela världen. Då känns det viktigt att ha en bra grund att stå på. Den kommer att hjälpa Bravida igenom de utmaningar som kommer framöver.

## EN STABIL GRUND ATT STÅ PÅ

Jag jobbar på ett bra företag. Vi har under många år haft en stabil lönsamhet och en genomsnittlig kassagenerering på över 100 procent. Med pengar i kassan har vi kunnat göra förvärv, minska vår skuldsättning och ge utdelning till våra aktieägare. Ändå har vi de senaste fem åren nästan dubblat vår omsättning. Jag tror att grunden till vår framgång är vår övertygelse om att marginal är

viktigare än volym. Att växa är spännande, men utan lönsamhet blir det inte hållbart. Vår framgång har byggt på att vi gärna växer, men bara om det är lönsamt. Vår strategi står på två ben: Bravida Way och den starka förvärvsmaskin som vi har byggt upp.

## BRAVIDA WAY – VÅRT SÄTT ATT SKAPA LÖNSAMMA AVDELNINGAR

På Bravida drivs lönsamheten och tillväxten av våra 297 avdelningar i hela Norden. Kärnan i vår entreprenörsdrivna kultur är det som vi kallar Bravida Way: Vi gör det vi har sagt att vi ska göra, vi följer upp det vi gör och vi förbättrar oss ständigt. Avdelningschefen har en nyckelroll och är ansvarig för att avdelningen gör bra i från sig.

Varje avdelning arbetar och sätter mål utifrån sina förutsättningar. Vi delar upp våra avdelningar i olika lönsamhetsnivåer. De minst lönsamma jobbar med att få grunden på plats: att de väljer rätt projekt, har rätt typ av kunder och använder våra gemensamma verktyg för att skapa lönsamhet. Bara de avdelningar som är mycket lönsamma satsar på tillväxt – organisk eller via förvärv. Arbetssättet kan också innebära att vi tvingas stänga avdelningar som inte är

tillräckligt lönsamma, vilket vi också har gjort under 2019.

## EN ETABLERAD FÖRVÄRVSPROCESS

Den nordiska service- och installationsmarknaden konsolideras och Bravida är en av de aktörer som har drivit på utvecklingen. De senaste fem åren har vi gjort 60 förvärv som tillsammans har ökat vår omsättning med 5,7 miljarder SEK. 2019 gjorde vi 20 förvärv om sammanlagt 1,1 miljard SEK. Trots att vi är störst på den nordiska marknaden är vår marknadsandel endast runt 7 % – branschen består av 25 000 företag.

Genom åren har vi byggt upp en systematisk förvärvsprocess som levererar en stabil tillväxt varje år. Vi har också blivit duktiga på att integrera förvärven i vår organisation. När våra förvärvade bolag fått tillgång till Bravida Way och våra stora skal fördelar, har de både ökat lönsamheten och tillväxten.

## OSÄKER MARKNAD FRAMÖVER

I skuggan av det nya coronaviruset är installationsmarknaden osäker framöver. Men det finns ljuspunkter: vår tidigare erfarenhet visar att i en svagare marknad satsar fler på att reparera och laga, snarare än att bygga nytt. Därför tror vi att vår

## SNABBA FAKTA

**MATTIAS JOHANSSON**

Vd och koncernchef

Vd sedan: 2015

Kommer från: Osby i Skåne

Familj: Fru och tre barn

Brinner för: Ungdoms-  
idrott och mina barns  
idrottsaktiviteterBäst med 2019: 2019 var  
året då hållbarhet på allvar  
tog fart i våra affärer  
och samhälletMål 2020: Göra  
det tydligare hur vi  
tillsammans med våra  
kunder kan bidra till ett  
mer hållbart samhälle och  
samtidigt skapa värde för  
våra aktieägare

serviceverksamhet kommer att ha en mer stabil resa framöver. Våra servicetekniker ser till att de tekniska installationerna i fastigheter – exempelvis el, vatten, värme, ventilation – fungerar som de ska. Det behovet kommer inte att försvinna.

Dessutom ser vi ett antal trender som vi långsiktigt tror kommer att leda till ytterligare tillväxt för vår bransch, främst klimat, hållbarhet och digitalisering.

**BRAVIDAS SATSNINGAR FRAMÖVER**

Effekterna av covid-19-situationen är i skrivande stund svåra att bedöma. Men när vi lyfter blicken och försöker se mer långsiktigt, tror vi trots rådande läge på en långsiktig tillväxt inom service – med högre stabilitet, högre marginal och högre tillväxt än installation. Vår ambition är därför att successivt öka vår försäljning inom service. Förutom vår traditionella service inom el, vs eller ventilation den senaste tiden har vi sett en ökad efterfrågan på hållbara och gröna installationslösningar. De satsningar som vi gör kommer att handla om kundlösningar där förnyelsebar energi, energioptimering, digitalisering och proaktivt underhåll är en viktig del.

Att kunna bidra till en hållbar utveckling för våra kunder kommer att

vara avgörande framöver. Samtidigt är vårt eget hållbarhetsarbete minst lika viktigt. Mycket händer redan i verksamheten, inte minst inom vårt arbetsmiljöarbete, vårt produktsortiment och vår bilflotta. Men det räcker inte. Våra kunder, våra anställda och samhället ställer allt högre krav.

Jag vill att Bravida ska vara en förebild i branschen, ett företag som bygger ett mer hållbart arbetsliv för sina medarbetare, använder resurser på ett hållbart sätt och som uppträder hållbart i alla dimensioner. Genom att ta ansvar och vara främst i branschen kommer det också att ge oss en konkurrensfördel.

Ett annat avgörande område är digitalisering. Vi på Bravida vill driva innovation genom digitalisering, både inom installation och service. Genom digitala lösningar förenklar och effektiviserar vi våra egna processer. Det förbättrar både kostnadseffektiviteten och kundupplevelsen. Dessutom börjar det komma lösningar för service på distans, som vi redan kan erbjuda – till exempel inom säkerhet. Men vår verksamhet kommer alltid att vara väldigt konkret. När vi jobbar med digitalisering, gör vi det tillsammans med kunderna för att förbättra vår leverans till dem.

**GRUNDEN ÄR BRAVIDA WAY – ÄVEN I FRAMTIDEN**

Det är mycket som pågår i marknaden just nu och framtiden är osäker. Men Bravida står på en stadig grund där vårt viktigaste fokus nu är lönsamhet och ett bra kassaflöde. Det ger oss trygghet och möjlighet att fortsätta att utveckla och bredda vårt kunderbjudande, bli mer hållbara och fortsätta vår digitaliseringsresa – även när det stormar.

Vår verksamhet kommer alltid att ha fötterna på jorden. Det behövs kablar för att överföra el, rör för att leda vatten och fläktar, ventiler och kanaler för att få bra ventilation i våra kunders fastigheter.

Det som skapar vår stabilitet och trygghet är det som skiljer oss från mängden: vi gör det vi sagt att vi ska göra, vi följer upp och vi förbättrar oss ständigt. Grunden är fortfarande Bravida Way – nu och i framtiden.

**Mattias Johansson,**  
vd och koncernchef  
Stockholm, mars 2020

# BRAVIDAS STRATEGIER

Bravida är Nordens ledande service- och installationsföretag. Det vill vi vara även i framtiden. Därför arbetar vi efter ett antal grundläggande strategier, där lönsam tillväxt, stabilitet, medarbetare och hållbarhet är viktiga grundstenar.

Eveline,  
servicetekniker,  
Bravida Sverige

## 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.

## MÅL

## STRATEGIER

## Marknadsledare med nöjda kunder

- **MARKNADSLEDARE, 1:A ELLER 2:A PÅ DEN LOKALA MARKNADEN**

För att behålla vår position som nordisk marknadsledare krävs en stark lokal marknadsposition på varje ort där vi är verksamma. Grunden är en välorganiserad och lönsam verksamhet – i alla delar av företaget. Det är summan av avdelningarnas drivkraft som tar Bravida framåt. Därför har alla avdelningar eget resultatansvar, och Bravida Way ger dem ett strukturerat sätt att följa upp och förbättra arbetet. Med ordning och reda i uppdrag och projekt får vi nöjda kunder och ett starkt varumärke. Samtidigt gör vi proaktiva satsningar för att säkra vår framtida marknadsposition.

## Finansiell stabilitet

- **GOD LÖNSAMHET**
- **STARKT KASSAFLÖDE**

Att upprätthålla en finansiell stabilitet är grundläggande i Bravida. Vår diversifierade verksamhet ger oss en bra bas: vi kombinerar service och installation, arbetar inom många teknikområden och har en geografiskt spridd verksamhet. Vi har en bred och återkommande kundbas och är inte beroende av enskilda kunder.

God lönsamhet är vår högsta prioritet. Marginal går alltid före volym i vår verksamhet. För att säkerställa kostnadseffektivitet samordnar vi våra inköp och minimerar fasta kostnader. Med kontinuerlig uppföljning av fakturering, betalplaner och processer skapar vi starka kassaflöden och en sund kapitalstruktur. Samtidigt arbetar vi aktivt för att begränsa vår kapitalbindning.

## Lönsam tillväxt

- **FÖRVÄRV**
- **ORGANISK TILLVÄXT**

I de avdelningar där lönsamheten är på plats satsar vi på tillväxt, både organiskt och via förvärv. Vi satsar särskilt på tillväxt inom service, då de återkommande serviceuppdragen stärker stabiliteten i vår verksamhet. För att växa organiskt arbetar vi bland annat med proaktiv försäljning, helhetslösningar och utveckling av våra kunderbidanden. Förvärv är en annan viktig del av vår tillväxtstrategi, och vi utvärderar kontinuerligt aktuella förvärvskandidater. Varje förvärv ska bidra till att vi förstärker vårt lokala erbjudande, kompletterar vårt teknikerbidande eller expanderar geografiskt.

## Attraktivaste arbetsgivaren

- **ÖKA ANTALET SYSSELSATTA NÄR VI VÄXER**
- **NÖJDA MEDARBETARE**

Som marknadsledare måste vi erbjuda den bästa kompetensen i branschen – på varje ort där vi är verksamma. Därför arbetar varje avdelning för att behålla, utveckla och attrahera rätt medarbetare och ledare till Bravida. Rekrytering sker lokalt, med gemensam profilering och stöd från koncernen. För att våra medarbetare ska vilja stanna kvar hos oss på lång sikt, erbjuder vi många möjligheter att växa och utvecklas inom företaget.

## En hållbar verksamhet

- **MINIMERA SJUKFRÅNVARO OCH ARBETSSKADOR**
- **MINIMERA VÅRT KLIMATAVTRYCK**
- **SÄKERSTÄLLA EN GOD AFFÄRSETIK**

Vi på Bravida vill bedriva en långsiktigt hållbar verksamhet. Vi har en nollvision för arbetsskador och arbetar systematiskt med fysisk, social och organisatorisk arbetsmiljö, samt med att stärka vår säkerhetskultur. Vi arbetar även för en hållbar resursanvändning – både i vår egen verksamhet och i våra kunders fastigheter. För att säkerställa att vi har en sund kultur med goda värderingar, arbetar vi med utbildning och uppförandekoder för medarbetare och leverantörer.

# MÅL OCH UTFALL

MÅL	BESKRIVNING	UTFALL 2019																								
<b>TILLVÄXT</b>																										
<p><b>&gt; 10%*</b></p> <p>*Nytt mål från och med 2020: &gt;5%. Läs mer på sid 50.</p>	<p>Bravida har som mål att öka omsättningen med över tio procent per år, varav fem procent per år ska uppnås organiskt och mellan fem och sju procent ska uppnås genom förvärv. Dock gäller alltid marginal före volym.</p>	<p><b>6 %</b> (tillväxt, varav 0 procent organiskt)</p> <table border="1"> <caption>Nettoomsättning och Organisk tillväxt (2015-2019)</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Nettoomsättning (MSEK)</th> <th>Organisk tillväxt (%)</th> <th>Tillväxt (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>14000</td> <td>10</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>10000</td> <td>5</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>17000</td> <td>10</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>19000</td> <td>10</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>20000</td> <td>10</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	År	Nettoomsättning (MSEK)	Organisk tillväxt (%)	Tillväxt (%)	2015	14000	10	15	2016	10000	5	10	2017	17000	10	15	2018	19000	10	15	2019	20000	10	15
År	Nettoomsättning (MSEK)	Organisk tillväxt (%)	Tillväxt (%)																							
2015	14000	10	15																							
2016	10000	5	10																							
2017	17000	10	15																							
2018	19000	10	15																							
2019	20000	10	15																							
<b>JUSTERAD* EBITA-MARGINAL</b>																										
<p><b>&gt; 7%*</b></p> <p>*Nytt mål från och med 2020: EBITA-marginal &gt; 7%</p>	<p>Bravidas mål är att uppnå en justerad* EBITA-marginal överstigande sju procent inklusive utspädningseffekten från förvärv.</p> <p>*justerad för särskilda kostnader</p>	<p><b>6 %</b> Under den senaste femårsperioden har Bravida levererat en stabil EBITA-marginal.</p> <table border="1"> <caption>Justerad EBITA och Justerad EBITA-marginal (2015-2019)</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Justerad EBITA (MSEK)</th> <th>Justerad EBITA-marginal (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>850</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>950</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>1050</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1150</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1200</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	År	Justerad EBITA (MSEK)	Justerad EBITA-marginal (%)	2015	850	5	2016	950	6	2017	1050	6	2018	1150	6	2019	1200	6						
År	Justerad EBITA (MSEK)	Justerad EBITA-marginal (%)																								
2015	850	5																								
2016	950	6																								
2017	1050	6																								
2018	1150	6																								
2019	1200	6																								
<b>KASSAGENERERING</b>																										
<p><b>&gt; 100%</b></p>	<p>EBITDA* 12 månader +/- förändring av rörelsekapitalet och investering i maskiner och inventarier i relation till EBIT 12 månader.</p> <p>*enligt IAS 17</p>	<p><b>115 %</b> Genomsnittlig kassagenerering de senaste fem åren har uppgått till 104 procent.</p> <table border="1"> <caption>Kassagenerering och Mål (2015-2019)</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Kassagenerering (%)</th> <th>Mål (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>120</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>60</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>100</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>100</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>115</td> <td>104</td> </tr> </tbody> </table>	År	Kassagenerering (%)	Mål (%)	2015	120	104	2016	60	104	2017	100	104	2018	100	104	2019	115	104						
År	Kassagenerering (%)	Mål (%)																								
2015	120	104																								
2016	60	104																								
2017	100	104																								
2018	100	104																								
2019	115	104																								
<b>NETTOSKULD/JUSTERAD* EBITDA</b>																										
<p><b>2,5*</b></p> <p>*Nytt mål från och med 2020: &lt;2,5 x nettoskuld/EBITDA</p>	<p>Bravidas kapitalstruktur ska möjliggöra en hög grad av finansiell flexibilitet och ge utrymme för förvärv. Bolagets mål är en skuldsättningsgrad om cirka 2,5 x nettoskuld/justerad EBITDA.</p> <p>*justerad för särskilda kostnader</p>	<p><b>1,3</b> Bravida har de senaste åren minskat sin skuldsättningsgrad.</p> <table border="1"> <caption>Nettoskuld/justerad EBITDA (2015-2019)</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Nettoskuld/justerad EBITDA (Ggr)</th> <th>Mål (Ggr)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>2.8</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>1.8</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1.1</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1.3</td> <td>2.5</td> </tr> </tbody> </table>	År	Nettoskuld/justerad EBITDA (Ggr)	Mål (Ggr)	2015	2.8	2.5	2016	2.5	2.5	2017	1.8	2.5	2018	1.1	2.5	2019	1.3	2.5						
År	Nettoskuld/justerad EBITDA (Ggr)	Mål (Ggr)																								
2015	2.8	2.5																								
2016	2.5	2.5																								
2017	1.8	2.5																								
2018	1.1	2.5																								
2019	1.3	2.5																								
<b>UTDELNINGSPOLICY</b>																										
<p><b>&gt; 50%</b></p>	<p>Bravidas målsättning är att betala ut lägst 50 procent av koncernens konsoliderade nettoresultat, med beaktande av andra faktorer såsom finansiell ställning, kassaflöde och tillväxtpotentialer.</p>	<p><b>52 %</b> Föreslagen utdelning på 2,25 SEK per aktie motsvarar totalt 456 miljoner SEK.</p> <table border="1"> <caption>Vinst per aktie/SEK och Utdelning per aktie, SEK (2015-2019)</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Vinst per aktie/SEK</th> <th>Utdelning per aktie, SEK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>1.5</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>3.2</td> <td>1.2</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>4.0</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>4.5</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>4.2</td> <td>2.25</td> </tr> </tbody> </table>	År	Vinst per aktie/SEK	Utdelning per aktie, SEK	2015	1.5	1.0	2016	3.2	1.2	2017	4.0	1.5	2018	4.5	2.0	2019	4.2	2.25						
År	Vinst per aktie/SEK	Utdelning per aktie, SEK																								
2015	1.5	1.0																								
2016	3.2	1.2																								
2017	4.0	1.5																								
2018	4.5	2.0																								
2019	4.2	2.25																								

MÅL	BESKRIVNING	UTFALL 2019													
<b>ARBETSSKADEFREKVENNS*</b>															
<b>&lt; 5,5</b>	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	<b>10,4</b>	<table border="1"> <caption>LTIR (%)</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>LTIR (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>~10.5</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>~10.5</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>~10.5</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>~10.5</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>10.4</td> </tr> </tbody> </table>	År	LTIR (%)	2015	~10.5	2016	~10.5	2017	~10.5	2018	~10.5	2019	10.4
År	LTIR (%)														
2015	~10.5														
2016	~10.5														
2017	~10.5														
2018	~10.5														
2019	10.4														
<b>SJUKFRÅNVARO*</b>															
<b>&lt; 4,5%</b>	Ingen medarbetare i Bravida ska drabbas av fysisk eller psykisk ohälsa på grund av arbetet – en nollvision.  *Sjukfrånvaro i timmar i relation till planerade arbetstimmar	<b>4,9%</b>	<table border="1"> <caption>Sjukfrånvaro (%)</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Sjukfrånvaro (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>~5.2</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>~5.2</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>~5.2</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>~5.2</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>4.9</td> </tr> </tbody> </table>	År	Sjukfrånvaro (%)	2015	~5.2	2016	~5.2	2017	~5.2	2018	~5.2	2019	4.9
År	Sjukfrånvaro (%)														
2015	~5.2														
2016	~5.2														
2017	~5.2														
2018	~5.2														
2019	4.9														
<b>FÖRÄNDRING AV DRIVMEDELSRELATERADE CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP PER KM</b>															
<b>-3%</b> jämfört med föregående år		<b>-6%</b> 2019	<b>+0,4%</b> 2018												
<b>GOD AFFÄRSETIK</b>															
<b>100%</b> Andel av betydande leverantörer i Sverige som har gjort en självutvärdering ur hållbarhetssynpunkt		<b>40%</b> Uppföljning görs vartannat år, senaste gjordes 2019	<table border="1"> <caption>Supplier Evaluation (%)</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Andel (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	År	Andel (%)	2018	41	2019	40						
År	Andel (%)														
2018	41														
2019	40														
<b>ENPS – EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE*</b>															
<b>10</b>		<b>8</b> Medarbetarundersökning genomförs vartannat år, den senaste gjordes 2019  *eNPS, employee Net Promoter Score, ersätter Bravidas tidigare MMI. eNPS-skalan går från -100 till 100. Branschgenomsnittet är 9.													

# BRAVIDAS KUNDERBJUDANDE



Joakim, serviceledare,  
och Jonas, servicetekniker,  
Bravida Sverige

Vi på Bravida är specialister på alla de funktioner som ger fastigheter liv. Våra största verksamhetsområden, inom både service och installation, är el, värme & sanitet och ventilation. Vi är även stora inom säkerhet, sprinkler, kyla, kraft, projektledning och teknisk fastighetsdrift.

## **SERVICE FÖRLÄNGER LIVSLÄNGDEN OCH MINSKAR ENERGIANVÄNDNINGEN**

En stor del av Bravidas verksamhet handlar om service och underhåll av tekniska funktioner i våra kunders fastigheter och anläggningar.

Varje år förbrukas stora mängder energi i onödan på grund av gamla eller dåligt underhållna installationer. Med regelbunden service och underhåll optimerar vi energianvändningen. Service gör också att installationerna både fungerar bättre och håller längre.

Några typiska exempel på service-uppdrag är kontroll av el- eller säker-

hetsanläggningar, injustering av värmesystem eller översyn av anläggningar för kyla, vatten eller sprinklers, eller ventilation.

## **FRÄMST HELT VANLIGA INSTALLATIONER...**

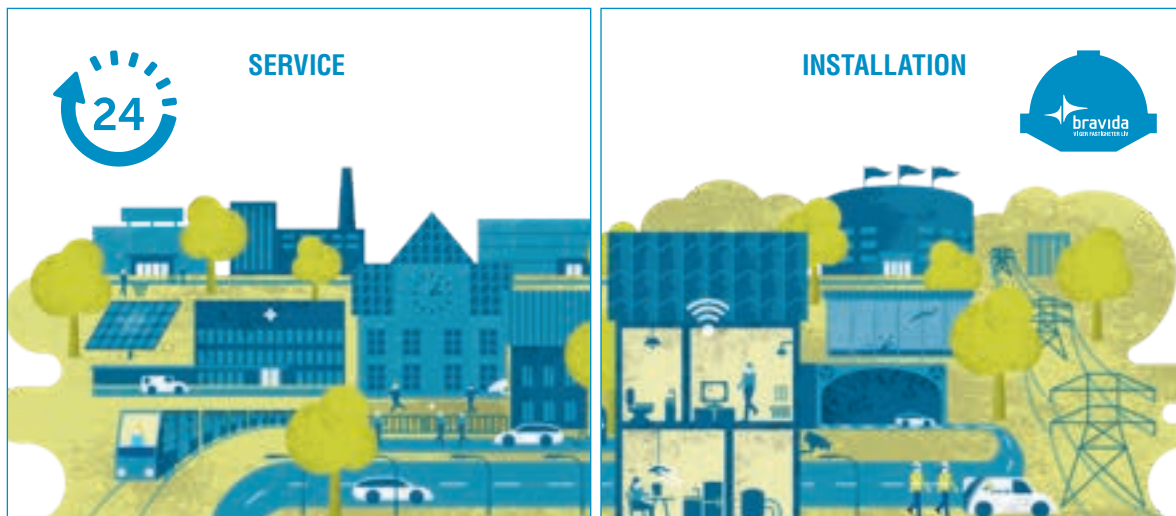
Den andra stora delen av vår verksamhet är installationer av ny och energibesparande teknik, både i nybyggen och i äldre fastigheter och anläggningar. Den allra största delen av Bravidas installationsuppdrag är korta och kan till exempel handla om dragning av el, byte till energisnåla värmepumpar eller installation av ventilationslösningar.

## **...MEN ÄVEN STORA, KOMPLEXA PROJEKT**

Bravida är även engagerade i stora och komplexa installationsprojekt, som när ett sjukhus eller en vägtunnel ska byggas. Vi erbjuder våra kunder helhetslösningar och ett totalansvar som kan omfatta installationer från alla våra teknikområden. Bravida tar också ansvar för inköp av bra och hållbart material. På så sätt hjälper vi till att skapa energieffektiva fastigheter och anläggningar som håller länge.



## Vi är specialister på fastighetens alla tekniska funktioner



Drift & underhåll

Renovering & tillbyggnad

Nybyggnation

**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.** Högspännings-tjänster i hela elkraftsnätet, 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.

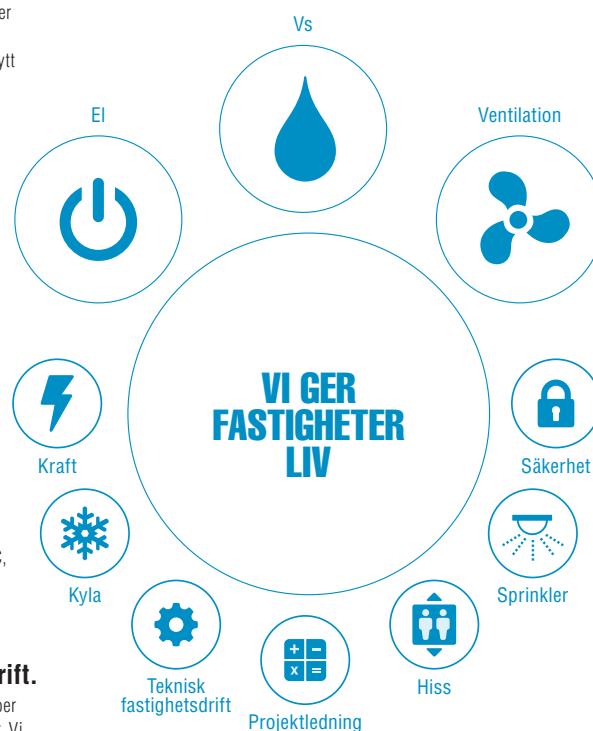
**Ventilation.** Installation och service av alla typer av ventilationslösningar, till exempel luftbehandling, processventilation samt styr och övervakning. Vi hjälper också till med injustering och OVK (obligatorisk ventilationskontroll).

### Brand och säkerhet.

Brandlarm, inbrottslarm, tillträdessystem, 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, energi, infrastruktur och samhällsbyggnad.

## Vi ger fastigheter liv

Bravidas vision är att vara bäst i Norden på hållbar service och installation av de funktioner som ger fastigheter liv. Men vad betyder det i verkligheten? Här kan du läsa om några av våra kundprojekt.



### Bravidas energi- optimering minskade elanvändningen med 96 %

Tryckeriet Mekoprint Graphic Electronics har sedan länge ett serviceavtal med Bravida Danmark. Därför föll valet på Bravida när de skulle energioptimera sin anläggning. Genom att byta ut värmväxlaren i tryckeriets maskin kunde energianvändningen minskas med 96 procent och dessutom går det snabbare att starta produktionen varje dag.

– Återanvändning av överskottsvärmen från maskinen ger oss även en stor ekonomisk besparing varje år. Tillsammans gör alla energibesparingar att återbetalningstiden för projektet blir under 1,5 år, säger Charlotte Mulbjerg, Team Leader Production Printed Electronics, Mekoprint.



### Bravida samordnar installationer i guldclass

Växjö ska få en ny station och ett nytt kommunhus – under samma tak. Huset, som ska stå klart 2021, byggs helt i trä och glas och följer certifieringen Miljöbyggnad Guld. Projektet är ett partneringsuppdrag med Skanska och Vöfab, där Bravida är med redan i planeringskedet och sedan står för samtliga installationer: el, vs, ventilation, sprinkler och styr.

– Det har varit en fördel att ha en installatör som ansvarar för alla installationerna. Fördelen med partnering är att alla jobbar mot samma mål, och det har vi verkligen gjort i det här projektet, säger Jon Lindskog, installationsledare på Skanska, och fortsätter:

– Tillsammans har vi hittat de bästa lösningarna både för projektet och ekonomin. Det känns tryggt att samarbeta med en stabil partner i ett så komplext projekt som kräver både god samordning och mycket resurser.



## Bravida står för säkerheten i nya Nasjonalmuseet i Oslo

På Vestbanen i Oslo tar ett konstmuseum form – det nya Nasjonalmuseet. Bravida ansvarar för den säkerhetslösning som ska skydda museet och dess föremål.

– På Nasjonalmuseet ska vi skydda några av Norges viktigaste skatter, över 400 000 föremål, från antiken till samtiden. Säkerhetsinstallationerna som Bravida genomför nu är unika och vi använder det allra senaste på säkerhetsmarknaden, säger Tore Kirkerød, teknisk integrator på Bravida.

– Bland annat installerar vi cirka 2 000 larm och detektorer, 600 kameror och passersystem för 350 dörrar. Med hjälp av det övergripande säkerhetssystemet, Bravida Integra, kopplar vi ihop varje enskild del till en avancerad säkerhetslösning.

Det nya museet beräknas öppna under 2021 och blir då, med sina 54 000 kvadratmeter, det största konstmuseet i Norden.



Foto: Saarioinen

## Mångårig el- och ventilationservice i Finland

Saarioinen är ett av Finlands ledande företag inom färdigmat. Bravida har i mer än 20 år ansvarat för service av el- och ventilationssystemen i deras 40 000 kvadratmeter stora fabrik i Kangasala i Finland. Jari Savolainen, underhållschef på Saarioinen, är nöjd med Bravidas service:

– Samarbetet med Bravida går bra. De lär känna våra lokaler bättre och bättre för varje år – både miljön och den teknologi vi använder, säger Jari Savolainen.

För att minska risken för avbrott, genomför Bravida regelbundet underhåll och reparationer av ventilationssystem och elsystem.

– Eftersom kunden hanterar mat, är hygienfaktorn mycket viktig och installationerna måste fungera dygnet runt. Därför har vi en beredskap, och om det händer något oväntat reagerar vi snabbt och hittar en lösning, säger Jan Pelttari, kundansvarig, Bravida.

# BRAVIDAS MARKNAD

Bravida verkar på den nordiska marknaden för service och installation. Under 2019 var marknaden fortsatt stabil. 2020 går vi in i en osäkrare marknad i spåren av covid-19-pandemin.



Murat, montör,  
Bravida Sverige

# Service- och installationsmarknaden i Norden

Pandemins effekter på service- och installationsmarknaden är ännu svåra att uppskatta. Långsiktigt tror Bravida dock att service av tekniska funktioner i fastigheter blir en allt viktigare del av vår marknad.

Bravida verkar på den nordiska marknaden för service och installation av tekniska funktioner i byggnader, anläggningar och infrastruktur. Bravidas kärnmarknad omsatte under 2019 totalt cirka 280 miljarder. Bravida har en marknadsandel på 7 % i Norden.

## INSTALLATIONSMARKNADEN FÖLJER KONJUNKTURSVÄNGNINGAR – SERVICE ÄR MER STABILT

De senaste åren har byggvolymen i Norden varit god. Nybyggnation av bostäder, kontor, sjukhus och samhällsfastigheter har bidragit till en god installationsmarknad. Alla nya fastigheter och anläggningar behöver installation av tekniska funktioner som till exempel el, vs och ventilation.

Men i spåren av virusutbrottet under våren 2020, är marknadsutsik-

terna osäkra framöver. Positivt är att alla tekniska installationer i fastigheter och anläggningar kräver service: drift, underhåll och renoveringar. Service efterfrågas därför oavsett konjunkturläge, vilket skapar en stabilitet för branschen. Det växande intresset för energieffektiva lösningar samt ökad digitalisering av fastigheter och anläggningar har förutsättningar att ytterligare stabilisera efterfrågan.

Installationsmarknadens tillväxt framöver är mer osäker, då den påverkas av den totala byggproduktionen i Norden. Generellt är kommersiella investeringar beroende av den allmänna konjunkturen och ränteläget. Offentliga investeringar är normalt mindre känsliga för svängningar i konjunkturen, eftersom de styrs av politiska beslut.

## 25 000 LOKALA FÖRETAG OCH ETT FÅTAL STORA AKTÖRER

Den nordiska service- och installationsmarknaden är lokal. I Norden finns cirka 25 000 företag, främst mindre och privatägda, som är verksamma inom området. Endast ett fåtal av företagen i branschen finns i hela Norden.

Bravidas huvudkonkurrenter på de lokala marknaderna är främst små och medelstora lokala bolag. Majoriteten av dem är familjeägda med ett fåtal anställda, arbetar i geografiskt begränsade områden och verkar ofta endast inom ett enskilt teknikområde.

Konkurrensen om stora installationskontrakt kommer främst från andra internationella bolag med erbjudanden inom flera teknikområden, hög teknisk kompetens och finansiell kapacitet.

## Bravidas konkurrenter

### Många lokala småbolag 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.



### På lokala marknader konkurrerar vi främst med lokala bolag

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

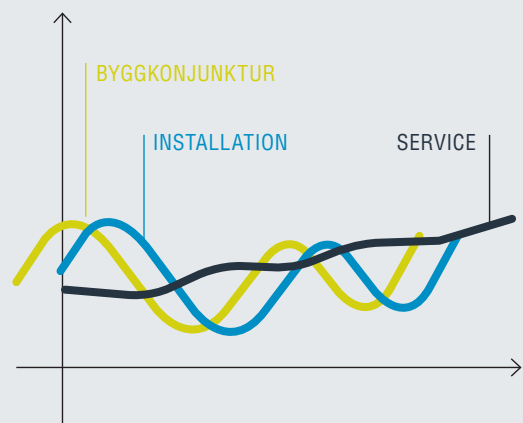


### Stora aktörer konkurrerar om de större kontrakten

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

## 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.



# Bravida på marknaden

Bravida har en stark position på den nordiska marknaden. Lokal förankring, bred kundbas, skalfördelar och hög teknisk kompetens gör att vi kan konkurrera med aktörer av alla storlekar.

## BRAVIDAS KUNDER OCH UPPDRAG

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

De flesta av kunderna hör till en av tre stora kundgrupper:

- **Fastighetsägare och professionella hyresgäster**, som är centrala för vår serviceverksamhet. Privata fastighetsägare och industrin är andra stora kunder inom service.
- **Byggentreprenörer** är centrala kunder för vår installationsverksamhet. De köper installationstjänster som en del i en byggentreprenad.

- **Offentlig sektor** är en viktig beställare både inom service och installation, till exempel i infrastrukturprojekt, sjukhus och skolor. Intäkter från kunder inom offentlig sektor står fortsatt för en stor del av Bravidas omsättning.

## BRED KUNDBAS SKAPAR STABILITET

Bravida har en bred kundbas, vilket skapar stabilitet i verksamheten. Vi är inte beroende av någon enskild bransch, någon enskild kund eller något enskilt uppdrag.

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.

2019 stod de fyra största kunderna för 14 procent av nettoomsättningen. Samtliga är stora byggföretag med många olika projekt och kontaktytor. Många av

våra kunder är återkommande: av kunder som omsatte mer än 5 MSEK var mer än 93 procent även kunder 2018.

Stabiliteten ökar ytterligare med våra många beställningar från offentlig sektor, som är mindre beroende av det ekonomiska läget.

## MÅLET – ATT VARA STÖRST ELLER NÄST STÖRST PÅ VARJE LOKAL MARKNAD

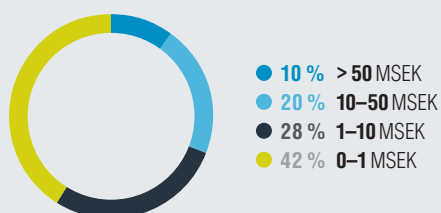
För att bevara och utveckla vår position i Norden, är den lokala marknadspositionen på varje ort avgörande. Där konkurrerar Bravidas avdelningar mot små och medelstora lokala aktörer, men med koncernens skalfördelar. Med Bravidakoncernens storlek och bredd konkurrerar vi samtidigt mot andra stora internationella aktörer om de större uppdragen.

Därför arbetar vi strategiskt och målriktat för att vara störst eller näst störst på varje ort där vi är verksamma.

## Många olika projekt och uppdrag



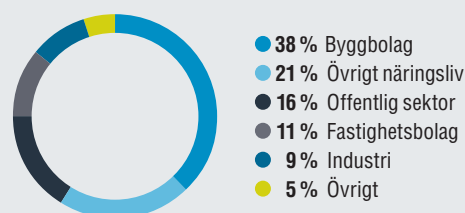
## OMSÄTTNING EFTER PROJEKTSTORLEK



## Bred och diversifierad kundbas

> 55 000 kunder

## KUNDGRUPPER



# Långsiktiga trender som påverkar vår marknad

Service- och installationsmarknaden är i ständig förändring. Flera starka trender påverkar just nu vår bransch: städer växer, fokus på hållbarhet ökar och teknikutvecklingen skapar nya möjligheter.

## Ökade krav på klimatsmarta lösningar skapar affärsmöjligheter för branschen



**Trend:** De senaste åren har fokus på hållbarhet och klimatfrågor ökat i världen. Fastigheter har en stor klimatpåverkan, både när de byggs (material och transporter) och när de används (energianvändning och utsläpp). Ökade krav på hållbara och energieffektiva fastigheter är en viktig drivkraft för tillväxt i vår bransch. En stor del av fastighetsbeståndet i Norden behöver renoveras för att nå upp till de krav på energieffektivitet som ställs i EU-direktiv.

**Hur det påverkar Bravida framåt:** För vår bransch innebär trenden både utmaningar och möjligheter. Utmaningar, eftersom vår egen verksamhet måste anpassas till nya förutsättningar. Men framför allt innebär det möjligheter, eftersom vi kan bidra till att våra kunders fastigheter blir mer klimatsmarta. I nybyggnads- och renoveringsprojekt skapar vi energisnåla installationslösningar som håller länge. I existerande fastigheter kan vi både öka hållbarheten och minska energiåtgången genom regelbunden service och underhåll.

## Växande städer ökar efterfrågan på installation och service



**Trend:** Städerna i Norden växer, genom både invandring och befolkningstillväxt. 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 Bravida 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.

## Teknikutveckling och digitalisering ökar möjligheter att styra fastigheter



**Trend:** Den tekniska utvecklingen skapar nya möjligheter för service- och installationsbranschen. Bland annat har möjligheterna att styra tekniska system automatiskt ökat de senaste åren. Med sensorteknologi kan fastigheter driftövervakas och energioptimeras på distans. Dessutom ökar digitaliseringen möjligheterna att samarbeta mer effektivt, både inom företag och med kunder och leverantörer. Det innebär möjligheter men också utmaningar i form av nya arbetssätt.

**Hur det påverkar Bravida framåt:** I takt med den tekniska utvecklingen ser Bravida en ökad efterfrågan på rådgivning, installationslösningar och service inom automatisk styrning av tekniska system. Möjligheterna inom sensorteknologi kommer framöver att påverka vårt kunderbjudande: med digital driftövervakning kommer vi i framtiden att kunna utföra en större andel proaktiv service på distans. Bravida har de senaste åren etablerat digitala arbetssätt, vilket ökar effektiviteten både inom service och installation. Ett exempel på detta är Dalux, ett mobilt verktyg som knyter ihop och förenklar arbetet i allt fler av Bravidas installationsprojekt.

# Bravidas lokala marknader



Sverige



95 MDR SEK

Marknadens omsättning

11 %

Bravidas marknadsandel

# 1

Bravidas marknadsposition

## MARKNADEN I SVERIGE 2019

I Sverige har marknaden under 2019 varit fortsatt bra med stabil efterfrågan. Dock syns en del lokala variationer i marknaden. Generellt har Bravida sett en viss skiftning i efterfrågan från bostadsprojekt till kommersiella fastigheter och offentliga investeringar, exempelvis sjukhus. Det syns även en viss ökning i antalet partneringsprojekt, där installatören involveras tidigt och utvecklar projektet tillsammans med kunden. Allt fler kunder har ambitioner att jobba i nära samarbete med sina leverantörer.

## HÅLLBARHETSTRENDEN I SVERIGE

I Sverige finns ett generellt ökande intresse för hållbarhetsfrågor, vilket nu har börjat märkas även i service- och installationsbranschen. Många verksamheter håller på att ställa om och justera sina krav i alla typer av hållbarhetsfrågor, vilket Bravida Sverige redan ser i vissa upphandlingar. Detta förväntas öka framöver. Det märks även en viss ökning i efterfrågan på hållbarhetsprojekt och lösningar för effektiv energianvändning.

## KONKURRENTER

På lokala orter utgörs den svenska konkurrensen främst av små och medelstora lokala aktörer. De ledande nationella konkurrenterna på marknaden för service och installation är Caverion, Assemblin, Instalco, Eitech och Midroc Electro, som konkurrerar om de större kundavtalen.



Norge



72 MDR SEK

Marknadens omsättning

7 %

Bravidas marknadsandel

# 1

Bravidas marknadsposition

## MARKNAD OCH TRENDER 2019

I Norge har marknaden för Bravidas tjänster varit fortsatt stabil 2019. Priserna i installationsprojekt är fortsatt pressade, trots att det saknas kapacitet i branschen. Kunderna efterfrågar alltmer hållbara lösningar som säkerställer effektiv energianvändning och låga koldioxidutsläpp. En annan trend är en ökning av partneringsprojekt. Inom service märks en ökad efterfrågan på serviceavtal och förebyggande underhåll. Digitaliseringen har accelererat i Norge under 2019 och påverkar både installationer och service.

## HÅLLBARHETSTRENDEN I NORGE

Under året har hållbarhetsfrågan blivit allt viktigare för både service- och installationskunder i Norge. I Norge säljs många elbilar. Bravida satsade tidigt på att bygga kompetens och kapacitet för att bygga ut infrastruktur för elbilstaddning, och levererar nu ofta sådana tjänster inom både service och installation. Även efterfrågan på hållbara lösningar som solcellsanläggningar och värmepumpar växer.

## KONKURRENTER

Lokalt konkurrerar Bravida främst med små och lokala aktörer. Branschen är fragmenterad, och sammantaget är det de mellanstora aktörerna som är Bravidas största konkurrenter. De största nationella konkurrenterna är OneCo, Assemblin, Caverion och GK.





Danmark



56 MDR SEK

Marknadens omsättning

7 %

Bravidas marknadsandel

# 2

Bravidas marknadsposition

#### MARKNAD OCH TRENDER 2019

Service- och installationsmarknaden i Danmark har växt cirka 3 % det senaste året. Det syns en begynnande minskning av installationsprojekt, särskilt i mindre tätbebyggda områden. Service och underhåll har däremot ökat från mitten av 2019, vilket förväntas fortsätta kommande år. Bravida Danmark ser en stigande efterfrågan på tekniska helhetslösningar, både i installationsprojekt och från servicekunder. Samtidigt fortsätter konsolideringen i branschen. Bidragande faktorer är de ökade kraven på digitalisering i byggprocesserna (BIM) och service (Internet of Things).

#### HÅLLBARHETSTRENDEN I DANMARK

De senaste åren har fokus på klimat och hållbarhet ökat generellt i Danmark, vilket även märks i bygg- och installationsbranschen. Det danska Folketinget har antagit en lag som innebär att Danmark ska minska sina totala koldioxidutsläpp med 70 % fram till 2030, vilket förväntas påverka kommande krav och rekommendationer för affärsverksamhet i Danmark.

#### KONKURRENTER

Den största lokala konkurrensen kommer från mindre företag. Kemp & Lauritzen och Wicotek Kirkebjerg är bland de största direkta konkurrenterna inom både installationer och service. De medelstora installationsföretagen, som Caverion, Elcon och GK, märks mest på servicemarknaden.



Finland



57 MDR SEK

Marknadens omsättning

2 %

Bravidas marknadsandel

# 4

Bravidas marknadsposition

#### MARKNAD OCH TRENDER 2019

Installationsmarknaden i Finland var stabil under 2019: nybyggnadsprojekt minskade, men kompenseras av en ökning i renoveringar. Marknaden för teknisk service minskade något under året. 2019 var Bravidas fjärde år i Finland. Varumärket blir alltmer känt och Bravida är nu det fjärde största service- och installationsföretaget på marknaden.

#### HÅLLBARHETSTRENDEN I FINLAND

Service- och installationsmarknaden i Finland har traditionellt stort fokus på kvalitet och kostnadseffektivitet. Nu syns även begynnande trender inom energibesparing och digitalisering, som i framtiden väntas påverka konkurrensen. Finsk byggindustri har också många utvecklingsprojekt inom bland annat energibesparingar, återvinning och hälsa och säkerhet.

#### KONKURRENS

Den största lokala konkurrensen kommer från små och medelstora företag. Bravidas största nationella konkurrenter inom både service och installation i Finland är Caverion, Are, Quatro Mikenti Group, Consti och Assemblin.

# BRAVIDAS VERKSAMHET

## Affärsmodell

Vi finns där kunderna finns  
– med det stora företags fördelar

Bravidas många lokala avdelningar är grunden i vår verksamhet. Där finns kundkontakten, där finns våra montörer och tekniker, och där genereras resultatet. Till stöd har avdelningarna hela Bravidakoncernens gemensamma resurser.

### Den lokala avdelningens närhet

- Vi möter kunden lokalt
- Varje avdelning är specialiserad inom ett teknikområde
- Samarbete mellan avdelningar skapar helhet
- Vi kombinerar service och installation

Kunder  
> 55 000 st

Avdelningar  
297 st

Region  
38 st

Division  
7 st

Koncern  
1

### Det stora företags fördelar

- Ett varumärke, gemensamma värderingar
- Gemensamma arbetssätt
- Gemensamma stödfunktioner
- Samlade inköp

# Våra värderingar

Våra gemensamma värderingar skapar den kultur som håller oss samman och ger oss riktlinjer om vad som är rätt och fel. Vi vill att vår kultur möter förväntningarna från den omvärld vi lever i.

## 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.



## 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.



## Kompetens

### – kunskap, vilja och förmåga

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



## Enkelhet

### – enhetligt och okomplicerat agerande

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



# Bravida Way – vårt recept för att skapa framgångsrika avdelningar

Det som skiljer oss från våra konkurrenter är Bravida Way: vår kultur, våra gemensamma värderingar och vårt sätt att arbeta. Genom Bravida Way har vi skapat en lönsam och stabil verksamhet.

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.

## HÅLLBARHET OCH EFFEKTIVITET GÅR HAND I HAND

Våra prioriterade hållbarhetsfrågor är hållbar resursanvändning, god arbetsmiljö och god affäretik. Genom att arbeta med dessa frågor skapar vi både en långsiktigt hållbar och effektiv verksamhet.

## VI SKAPAR FRAMGÅNGSRIKA AVDELNINGAR

Bravida har 297 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. Avdelningar som har lönsamheten på plats kan fokusera på tillväxt.

## GRUNDEN FÖR EN LÖNSAM TILLVÄXT

Det finns många lönsamma och välorganiserade avdelningar i Bravida. Men det finns också avdelningar som behöver förändra sina arbetsätt för att förbättra lönsamheten. Då tar vi Bravida Way till hjälp för att få avdelningen på fötter igen.

## 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

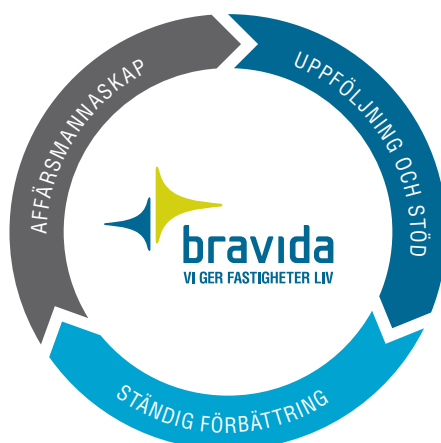
En annan grundsten i Bravida är "fartarsprincipen". Den innebär att en chef ska samråda med sin närmaste högre chef innan han eller hon fattar viktiga beslut om till exempel nyckelrekryteringar och större anbud, men även principiellt betydelsefulla saker som representation.

## 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 arbetar ständigt för att ytterligare förbättra arbetsätten, både på koncernnivå och lokalt ute i avdelningarna.



Martin Lindberg Larsen  
med medarbetare

Foto: Lisbeth Hjorslev

## Med Bravida Way vände lönsamheten uppåt

**När Martin började som chef, hade avdelningen länge haft problem, medarbetarna var missnöjda och lönsamheten låg i botten. Ett år senare är avdelningen på fötter – tack vare bra ledarskap och Bravida Way.**

Han sitter mitt bland medarbetarna på kontoret. Efter mer än 20 år i olika roller inom Bravida, vet han hur viktigt det är med bra ledarskap.

– Jag försöker skapa engagemang, bra stämning och teamkänsla på avdelningen. Och det verkar fungera. Medarbetarna hjälper varandra och gillar att komma till jobbet nu, säger Martin Lindberg Larsen, avdelningschef på Bravidas Köpenhamnsavdelning för vs- och industriservice.

### ETT TUFFT UTGÅNGSLÄGE

När Martin fick jobbet som avdelningschef 2018, kom han till en avdelning som hade tappat gnistan.

– Medarbetarna var väldigt duktiga, men motivationen var på botten. Verksamheten saknade mål, struktur, samordning och ansvarsfördelning. Och resultatet blev därefter: man tappade i lönsamhet.

### MÅL OCH UPPFÖLJNING SKAPADE MOTIVATION

Sedan Martin Lindberg Larsen blev avdelningschef 2018, har situationen förbättrats mycket. Det är ingen slump: Martin släpper sällan målet med blicken.

– Jag tänker mycket i termer av lönsamhet, och jag försö-

ker kommunicera det till medarbetarna. Då är det viktigt med mål och uppföljning, både i säljarbetet och i verksamheten. Det skapar också motivation.

– Vi arbetar mycket mer strukturerat på avdelningen nu, både med planering och uppföljning. Jag arbetar mycket efter de metoder och tillvägagångssätt som vi har i Bravida Way. Bland annat finns systemstöd för att göra bland annat offerter, projektplaner, tidplaner och inköpsplaner, vilket är mycket användbart.

– Vi jobbar även strukturerat med att hitta nya kunder. Jag har en plan för hur många nya kunder vi ska kontakta varje månad.

### BRA LEDARSKAP VAR AVGÖRANDE

Under året har Martin gått Bravidas ledarskapsutbildning, där han har lärt sig mer om hur man ska agera som ledare i Bravida. Bland annat är det viktigt att vara inkluderande.

– Det är också min ledarstil – och det fungerar. Bland annat samlar jag hela avdelningen varje fredag för att informera alla om det viktigaste som händer. Utbildningen har gett mig många bra ledarskapsverktyg. Det handlar om att anpassa ledarskapet efter situationen.

Under Martins ledning har avdelningens lönsamhet skjutit i höjden, mycket tack vare arbetssätten i Bravida Way och i ledarskapsutbildningen.

– Det är inte bara det att vi nu jobbar mer strukturerat. Stämningen har blivit bättre, och medarbetarna gillar att komma till jobbet!

## Så jobbar vi för att växa organiskt

Bravidas målsättning är att vara störst eller näst störst på de orter där vi väljer att vara verksamma. Marginal går dock alltid före volym. Först när lönsamheten är på plats i en avdelning, satsar vi på tillväxt – organiskt och via förvärv.

Vi vill att våra lönsamma avdelningar ska växa organiskt. Ambitionen är att kunna ta fler lönsamma installationsprojekt och serviceuppdrag – om förutsättningarna finns på den lokala marknaden. Vi prioriterar serviceförsäljning, helhetslösningar och korsförsäljning där flera teknikområden ingår. Samtidigt ökar vi våra rekryteringsinsatser.

Bravidas mål är att växa lönsamt – både inom service och installation. Men tillväxt kräver resurser, och när vi måste välja prioriterar vi tillväxt inom service. Anledningen är att service, drift och underhåll är återkommande affärer som skapar en långsiktig stabilitet i vår verksamhet. Dessutom är service mindre konjunkturkänslig i jämförelse med installationsprojekt.

### TILLVÄXT INOM SERVICE

Vi gör just nu satsningar på service för att bli Nordens ledande servicepartner. Viktiga mål är att förstärka serviceorganisationen, förbättra erbjudandet och öka försäljningen av serviceavtal. Vi arbetar även för att fler slutförda installationsprojekt ska övergå i långsiktiga serviceuppdrag.

### HELHETSLÖSNINGAR GER ÖKAD KONKURRENSKRAFT

Bravida skiljer sig från de flesta av våra lokala konkurrenter genom vår förmåga att genomföra helhetsprojekt som omfattar flera teknikområden. Tillsammans har våra avdelningar kapacitet att planera och utföra stora service- och installationsuppdrag i hela Norden. Vi marknadsför oss koncerngemensamt och erbjuder lösningar som omfattar mer än

ett teknikområde. Tillsammans jobbar vi dessutom för att teckna fler riksavtal med stora kunder som har verksamhet på flera orter.

### VIKTIGT SAMARBETE MELLAN AVDELNINGAR

Vår målsättning är att ta fler gemensamma installationsprojekt och serviceuppdrag 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 förvärvade verksamheter.

### ÖKAT FOKUS PÅ REKRYTERING

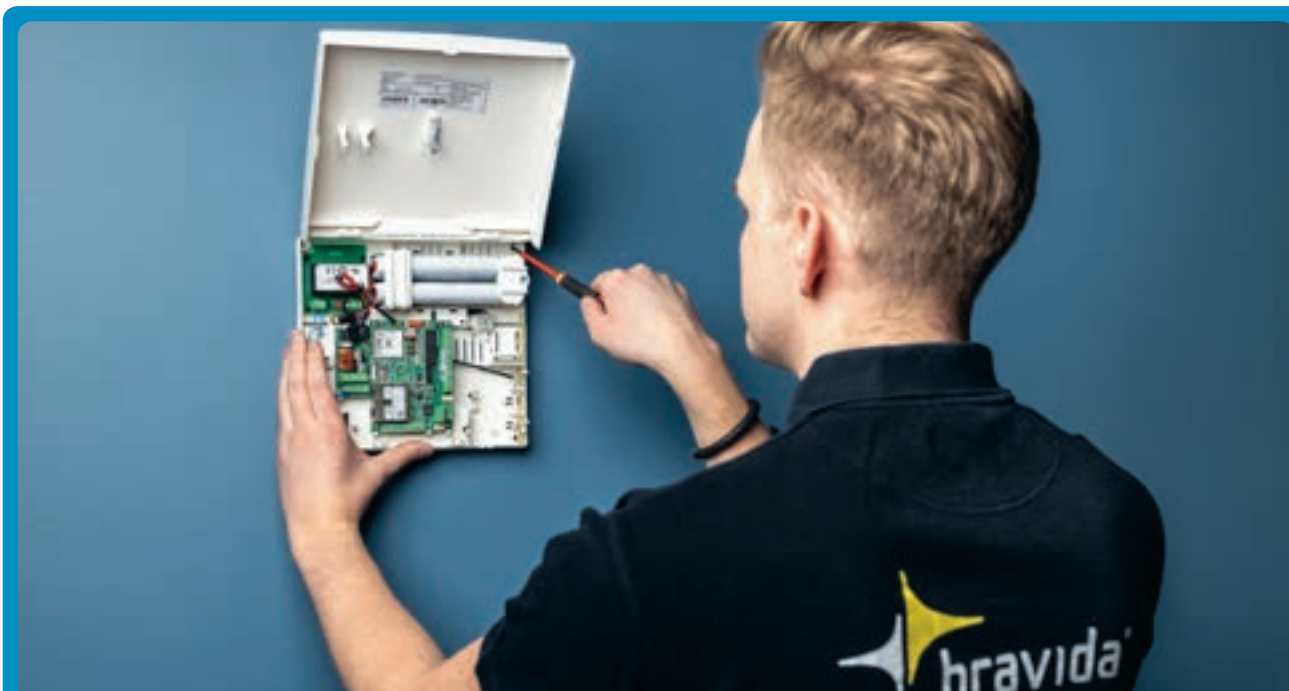
När en avdelning växer, ökar också behovet av personal. För att hitta och locka rätt kompetens, arbetar Bravida på flera olika nivåer. Läs gärna mer på sidan 30.

### HÄNT UNDER 2019

Under 2019 hade Bravida totalt sett ingen organisk tillväxt. Vi ser dock stora lokala variationer, både inom och mellan länderna. I Danmark växte verksamheten organiskt med tre procent, i Norge med två procent. I både Sverige och Finland var tillväxten negativ.



Rickard,  
servicetekniker,  
Bravida Sverige



## Bravida och AddSecure framtidssäkrar larmsändare – i hela Norge

**Nu byggs 5G-nätet ut i många länder. Samtidigt fasas gammal teknologi ut: år 2025 kommer 2G- och 3G-näten att släckas ned helt i Norge, vilket påverkar system som hanterar samhällskritisk data. Därför behöver många av AddSecures kunder nu byta ut gamla sändare i sina säkerhetssystem. Bravida hjälper till i skiftet.**

Data- och kommunikationsföretaget AddSecure i Norge har just gått ut med ett kunderbjudande tillsammans med Bravida. De kommande fem åren behöver nämligen 40 000 larmsändare bytas ut hos kunder runtom i Norge – och Bravida ska hjälpa till, i egenskap av preferred partner. Sten Olsson, affärsutvecklingschef på AddSecure, förklarar:

– När 5G-nätet byggs ut, kommer de långsammare 2G- och 3G-näten i Norge att fasas ut. Om inget görs, kommer den kritiska kommunikationen sluta att fungera när näten stängs ned. Det kan påverka väldigt viktiga funktioner i samhället, som till exempel brandlarm som inte längre når fram till brandkåren. För att inte drabbas av detta, behöver de kunder som har larmsystem som saknar stöd för nya nät (och det är många kunder) byta ut sina larmsändare till nya, säger Sten Olsson.

### **BRAVIDA HJÄLPER ADDSECURES KUNDER I SKIFTET**

Vi lever i en allt mer uppkopplad värld, där IT-säkerhet blir allt viktigare. AddSecures lösningar gör att uppkopplade enheter enkelt och säkert kan överföra data och kommunicera med varandra – i larm, byggnader, elnät och mycket mer. Det kommande teknikskiftet skapar både utmaningar och möjligheter för AddSecures kunder.

– I och med skiftet får kunderna inte bara en framtidssäkrad

lösning, utan även tillgång till en rad nya tjänster. Men med tanke på antalet sändare som ska bytas ut, är AddSecure helt beroende av strategiska partnerskap för att möta behovet, fortsätter Sten Olsson.

AddSecure har valt att göra Bravida till sin preferred partner och en del av AddSecures partnerprogram. Det betyder att de kommer att rekommendera sina kunder att ta hjälp av Bravida för bytet av sändare.

### **STOR POTENTIAL FÖR BRAVIDA**

För Bravida innebär samarbetet stora möjligheter. Frode Andersen, avdelningschef på Bravida Norges avdelning för säkerhet och brandsäkerhet i Oslo, berättar varför:

– För oss är det ett väldigt stort erkännande att AddSecure har valt Bravida som preferred partner, och positivt att vi får in många nya uppdrag på detta sätt. Men framför allt är det viktigt eftersom vi kommer ut och möter kunder som vi ännu inte känner. Det gör att vi får möjlighet att även erbjuda nya kunder annan service.

– Just nu arbetar Bravidas avdelningar i Norge med att kontakta berörda kunder, i samarbete med lokala representanter för AddSecure. Vi informerar våra egna kunder och AddSecure erbjuder Bravida som ett alternativ för att göra bytet. För att förenkla för kunderna, har AddSecure och Bravida satt upp en gemensam webbplats där kunderna enkelt kan beställa byte till framtidssäkrad utrustning. Nu har de första beställningarna börjat komma in, och AddSecure ser positivt på samarbetet framöver.

– Vi har jobbat med Bravida länge, och de har både expertisen och den geografiska täckningen som krävs för att hjälpa våra kunder. Kunderna uppskattar den service och pålitlighet som Bravida erbjuder, avslutar Sten Olsson.

# Förvärv är en viktig del av tillväxten

Förvärv är en av grundstenarna i Bravidas tillväxtstrategi. För att förvärven ska bli lyckade, är det lokala engagemanget och integrationen i Bravida avgörande.

## STOR POTENTIAL I BRANSCHEN

Det finns ett stort antal intressanta bolag att förvärva inom vår bransch i Norden. Vi har under de senaste åren gjort ett stort antal förvärv, som väsentligt har bidragit till att vi har ökat vår tillväxt och stärkt våra lokala marknadserbjudanden. Genom åren har vi också etablerat en stark process och organisation för att genomföra framgångsrika förvärv.

## FÖRVÄRV SKER LOKALT

Bravidas förvärv sker lokalt och förankras i den lokala verksamheten. För att förvärvet ska lyckas, är det lokala engagemanget avgörande – både på regionnivå och hos berörd avdelning.

Tänkbara förvärv identifieras löpande i de orter där vi vill växa. 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. Dessutom ska förvärven bidra med något av följande:

- **Förstärkt lokalt erbjudande** – förvärvet gör att Bravida blir lokal marknadsledare inom ett teknikområde
- **Kompletterade teknikerbjudande** – förvärvet gör att Bravida breddar sitt lokala teknikerbjudande
- **Geografisk expansion** – Bravida etablerar sig genom förvärv på ny ort

## FRAMGÅNGSRIK INTEGRATION ÄR AVGÖRANDE

När förvärvet är genomfört, är det viktigt att det förvärvade företaget integreras i Bravida på ett bra sätt. Från att ha varit ett eget företag ska verksamheten bli en del av Bravida, med allt som det innebär. Viktiga områden i integrationen är:

- **Gemensamma inköp** – det förvärvade bolaget får ta del av Bravidas inköpsplattform, vilket skapar inköpsfördelar
- **Gemensamma system** – det nya bolaget ska övergå till Bravidas IT-plattform så snart som möjligt för att realisera synergier inom administration
- **Bravida Way** – förvärvade bolag får utbildning och kunskap om Bravidas kultur och arbetssätt, samt en handlingsplan för övergången
- **Gemensamt varumärke** – förvärvade bolag övergår successivt till att använda Bravidas varumärke och grafiska profil

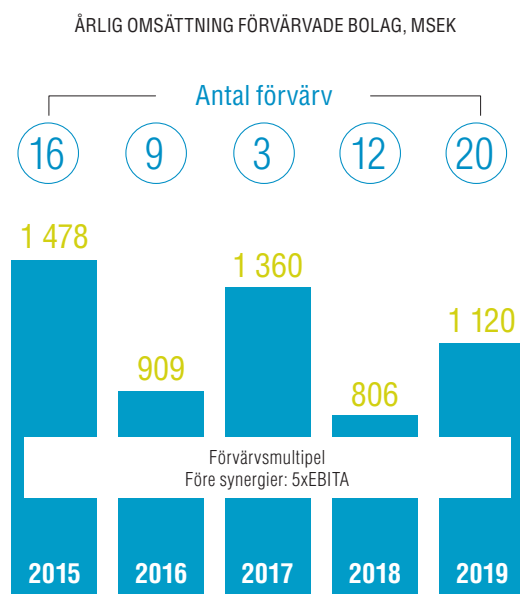
En framgångsrik integration är avgörande för att realisera synergier, och den lägger grunden både till förbättrad synlighet och förstärkt position på den lokala marknaden.

## HÄNT UNDER 2019

Under 2019 har vi genomfört totalt 20 förvärv. Samtidigt har vi förstärkt förvärvsorganisationen på koncernnivå, vilket har ökat förvärvskapaciteten ytterligare och förbättrat processen för integration.

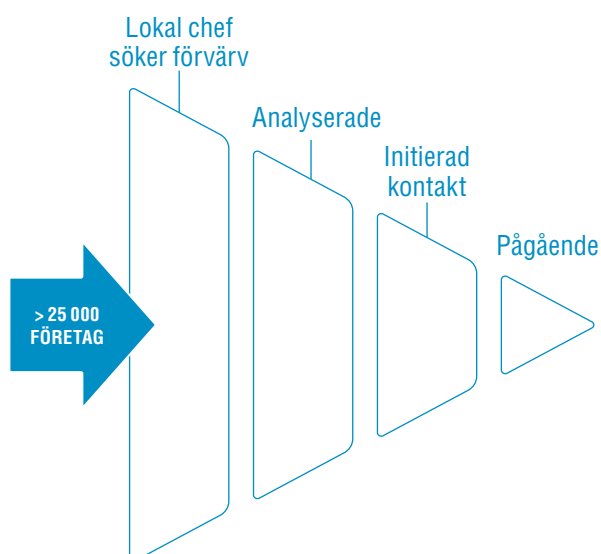
## Stark förvärvshistorik

Bravida har under de senaste fem åren genomfört 60 förvärv som ökat den årliga omsättningen med 5 673 miljoner SEK.



## Stort antal potentiella förvärv

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





Johnny Petré  
med medarbetare



Foto:  
Andreas Offesson

## ”Vi ville utveckla och förnya verksamheten”

**Ett av 2018 års förvärv var Lindsténs Elektriska, som integrerades i Bravida under 2019. Johnny Petré, tidigare delägare, berättar om resan från familjeföretag till att bli en del av en större koncern.**

Linsténs Elektriska grundades 1965 i Tomelilla av Bertil Lindstén och hans far. Under ett drygt halvsekel utvecklades företaget till en stark aktör inom el och automation i södra Skåne. Johnny Petré tog vid som vd 2005, då hans svärfar Bertil gick bort.

### VILLE SKAPA BÄTTRE MÖJLIGHETER

2018, när företaget hade växt till 175 anställda, beslutade de då fyra delägarna i familjen gemensamt att sälja företaget. Men det var inte ett helt enkelt beslut, berättar Johnny Petré:

– Det är en livsstil att vara egenföretagare. Under många år hade jag inte en tanke på att sälja, utan vi jobbade mycket med att utveckla och förnya företaget. Sedan, när vi ville ta verksamheten till nästa steg, kände jag att det skulle vara lättare i ett större sammanhang. Det skulle skapa bättre möjligheter för både verksamheten och personalen.

Därför tog delägarna kontakt med ett antal större aktörer i branschen.

– Vi ville ha fördelarna från en stor organisation, men utan toppstyrning från centralt håll. Dessutom var det viktigt med

ordning och reda, men även mjuka värden som arbetsmiljö och kompetensutveckling. Bravida matchade det väldigt väl.

### ÖVERRASKNING FÖR MÅNGA

Johnny Petré berättar att försäljningsbeskedet kom som en överraskning för många. I tre generationer hade familjeföretaget varit en ledare på den lokala marknaden.

– Naturligtvis blev det en känslomässig omställning för våra medarbetare, plötsligt var de en del av ett storföretag. Det var jobbigt i början, men övergången gick snabbare än förväntat. Redan efter första halvåret kände vi oss som bravidianer. Kläder, bilar, kontor och kaffemuggar bär Bravidaloggan. De flesta jobbar kvar och flera har redan avancerat inom Bravida.

– Den största utmaningen var att byta affärssystem. Å andra sidan har vi fått tillgång till hela Bravidas inköpsortiment och stödfunktioner. Dessutom kan vi nu erbjuda kunderna mycket mer. Tidigare hade vi bara el och automation, idag kan vi installera allt åt kunderna.

### NÖJD MED BESLUTET

Johnny Petré själv arbetar kvar i Bravida och är sedan i somras regionchef för region Malmö. Han berättar att han är nöjd med beslutet att sälja till Bravida.

– Bravida har med råge hållit vad som lovats. Viktigast för oss säljare var att affärerna skulle fortsätta att drivas lokalt, men med det större bolagets möjligheter till stöd. Precis så är det i Bravida!

# Utveckling och rekrytering avgörande för tillväxten

Tillgången till kompetenta medarbetare är avgörande för Bravidas framgång. Vår organiska tillväxt är viktig och vi vill därför fortsatt arbeta fokuserat med att rekrytera, behålla och utveckla de bästa ledarna och medarbetarna.

Konkurrensen om duktiga montörer, servicetekniker och ingenjörer är stor i hela Norden. Därför arbetar vi strukturerat för att attrahera, behålla och utveckla de bästa medarbetarna och ledarna i branschen.

## REKRYTERING SKER LOKALT – MED GEMENSAM PROFILERING

För att hitta och rekrytera rätt kompetens arbetar Bravida på flera nivåer. Rekrytering sker lokalt i varje avdelning. Koncernen stödjer med bland annat profilering, professionell rekryteringshjälp och ett gemensamt rekryterings- och HR-system.

Bravidas lokala avdelningar anställer löpande lärlingar inom alla teknikområden, vilket underlättas av våra samarbeten med gymnasieskolor. Vi har även närvaro på bland annat tekniska högskolor och yrkesskolor, för att öka synligheten för både branschen och Bravida som arbetsgivare.

## MÅNGA MÖJLIGHETER FÖR MEDARBETARE

Vi vill att våra medarbetare ska vilja stanna kvar hos oss. Därför erbjuder vi möjligheter för varje medarbetare att växa och utvecklas inom företaget. Det dagliga arbetet är den viktigaste skolan, men vi erbjuder även vidareutbildning

i vår interna utbildningsverksamhet Bravidaskolan.

Det finns flera möjliga karriärvägar inom Bravida – som specialist, projektledare, ledande montör, serviceledare eller chef. De flesta av de medarbetare som har jobbat hos oss länge har haft flera olika roller genom åren. 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 traineeprogram BraIngenjör och Bravidas Talent Review, där framtidens ledare i Bravida identifieras.

## EN ARBETSPLATS SOM VÄLKOMNAR OCH RESPEKTERAR OLIKHETER

Bravida ska vara en arbetsplats för alla. Vi vill främja jämställdhet och mångfald för att ta tillvara på våra medarbetares

Adam, Martin, Jörgen, Mikael och Stefan, Bravida Sverige

### ÅLDERSSTRUKTUR, %

	2018	2019
Över 60 år	7,9	7,9
51–60 år	19,3	18,8
41–50 år	19,8	19,5
31–40 år	22,6	22,4
21–30 år	26,3	26,5
Under 20 år	4,1	4,7

### ANTAL MEDARBETARE, MEDELTAL

	2018	2019
Totalt i koncernen	11 475	11 722
Varav kvinnor	759	914
Sverige	6 052	5 978
Norge	2 994	2 975
Danmark	1 830	2 173
Finland	599	596

olikheter, kompetens och erfarenheter. Våra HR-processer säkerställer att vi uppfyller lagar, kollektivavtal och uppförandekod när det gäller mänskliga rättigheter, kompetens och erfarenheter.

Som ytterligare stöd för att säkerställa att vi är det företag vi vill vara, har vi:

- Policies, utbildning och planer för lika rättigheter och möjligheter
- Utbildning, mål och åtgärder för att öka jämställdhet och mångfald
- Samarbete med arbetsgivarorganisationer och yrkesnämnder för att öka andelen kvinnor i branschen
- Regelbundna medarbetarundersökningar
- Interna revisioner och externa inspektioner som följer 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.

#### HÄNT UNDER 2019

Sambandsanalyser i Bravida visar tydligt att engagemang och lönsamhet går hand i hand. Under 2019 har Bravida haft ett stort fokus att utveckla ledarskap och medarbetarengagemang. Bland annat har vi fortsatt satsningarna på ledarutveckling, där vi utbildar både existerande och nya ledare i att stärka sitt ledarskap, att höja engagemanget i gruppen och skapa en god arbetsmiljö.

Vi har även gått över till att mäta eNPS, employee Net Promoter Score, i vår medarbetarundersökning. eNPS är ett mätvärde som ger oss en tydlig bild kring graden av ambassadörskap och engagemang i organisationen. Det nya sättet att mäta hjälper våra ledare att arbeta kontinuerligt och målinriktat med engagemanget hos sina medarbetare.

Under året har vi även haft fokus på rekrytering, för att kunna växa i den takt vi vill. Bland annat har vi jobbat mycket med närvaro på högskolor och utbildning genom lärlingsprogram. Med rekrytering och en hög takt på förvärv får vi in många nya medarbetare och ledare i organisationen. Det är viktigt att de känner sig välkomna. Under året har vi

därför jobbat för att ytterligare förbättra introduktionsprocessen för nya medarbetare. Bravidaskolan, vår interna utbildningsverksamhet, förnyas löpande och vi fortsätter vår stora satsning på e-learning.

Under året har vi även fortsatt implementeringen av BraPeople, vårt nya system för hantering av medarbetardata.

Under slutet av 2019 inleddes ett arbete med att uppdatera Bravidas uppförandekod för medarbetare.

#### Uppföljning 2019

##### 8 (8)

eNPS (employee Net Promoter Score) Ersätter MMI. Skala -100 till 100. Branschgenomsnittet är 9, Bravidas mål 10. Undersökningen genomförs vartannat år. Senaste genomfördes 2019.

##### 1 345 (1 170)

lärlingar jobbade inom Bravida under året

##### 35 (32)

Bralingenjörer diplomerades från vårt traineeprogram



Antal lärlingar  
i Bravida 2019

1 345

## 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. Utbildning i uppförandekoden är en del av chefsutbildningen och introduktionspaketet för nyanställda.

Dessutom diskuteras etiska värderingar regelbundet i intern information, utbildningar och möten. Vi arbetar 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 böter, fängelse – och försämrat rykte för Bravida.

#### Visselblåsfunktion

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 visseblåsfunktion där det går att göra en anonym anmälan.

# Gemensamma inköp ger stora skalfördelar

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 inköpsvolymerna genom att samla avdelningarnas inköp. Det gör att vi kan erbjuda ett konkurrenskraftigt sortiment av material, komponenter och tjänster. För att säkerställa att vi arbetar med rätt leverantörer, har vi en leverantörsbedomningsprocess där vi bland annat utvärderar hur leverantörerna uppfyller kraven i Bravidas uppförandekod.

Bravidas avdelningar har stort fokus på inköp. De lokala avdelningarnas inköp 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 i varje division och på koncernnivå, som arbetar för att utveckla produkt- och tjänstesortimentet och stärka samarbetet med leverantörer, distributörer och underentreprenörer.

Genom en inköpsorganisation på koncernnivå och ett gemensamt inköpsystem 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 OCH BRAVAL-MÄRKNINGEN

Bravidas produkt- och branschråd, tillsammans med inköpsorganisationen, har tagit fram ett standardiserat urval av leverantörer och produkter. Det kallas Bravidasortimentet och används av alla våra avdelningar. Produkturvalet baseras på funktion, kvalitet, miljö, pris och montagevänlighet. Sortimentet utgör en viktig del av våra inköp och av erbjudandet till kund. En stor andel av installerat material ingår i Bravidasortimentet, och vi arbetar för att öka andelen ytterligare. Vi har även skapat en egen märkning

för miljöbedömda artiklar i Bravidasortimentet. Vi kallar den BraVal, och den hjälper avdelningarna att göra mer hållbara produktval. Samverkan med våra leverantörer kring BraVal bidrar även till att fler produkter miljöbedöms.

## EFFEKTIVARE INKÖP MED NY TEKNIK

Bravida arbetar för att göra materialflödet mer effektivt och hållbart. Bland annat minskar vi materialtransporter och spill genom att förbättra vår planering och framförhållning i projekt och genom att samla inköp. Det förenklas med nya tekniklösningar. 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 material i tidigt skede vid designfasen. Det gör att materialflödet blir effektivt, eftersom materialbeställningen kan göras i god tid. Tekniken finns redan, och har börjat användas vid stora projekt som sjukhus och infrastruktur.

## INKÖPSSTYRKAN FÖRDEL I SAMBAND MED FÖRVARV

Bravidas inköpsstyrka är 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.

## HÄNT UNDER 2019

Digitalisering och hållbarhet står allt högre på våra kunders och vår egen agenda. Det påverkar kraven på inköpsprocesser och sortiment. Under året har vi utvärderat systemstödet för inköp, i syfte att förenkla och effektivisera för vår verksamhet. Målet är att skapa en plattform som täcker alla Bravidas inköp som omfattar direktmaterial och tjänster.

Vi har även breddat Bravidasortimentet med nya kategorier samt ökat antalet centrala avtal inom nya områden, exempelvis automation.

Samtidigt har vi förbättrat vår registervård inom inköp. Vi kan nu följa upp fler av de artiklar och produktgrupper i inköpssystemet som inte ingår i vårt eget sortiment. Det har medfört att den beräknade andelen inköp från Bravidasortimentet är lägre än tidigare år, 52 (58) procent. En annan delförklaring till utfallet är en ökning av projekt med specifika krav på fabrikat. I sådana fall, där vi inte kan styra inköpen till Bravidasortimentet, har vi istället utnyttjat Bravidas centrala inköpsavtal för att få bättre priser.

En annan viktig aktivitet har varit vårt fortsatta arbete för att utöka andelen BraVal-märkta artiklar i Bravidasortimentet. Det gör vi bland annat genom kontinuerlig dialog och kravställande mot våra leverantörer. Idag är över 50 procent av inköpsvolymerna inom de svenska Bravidasortimenten för el, vs och ventilation/kyla miljöbedömda i vårt system.

## Uppföljning 2019

**52 (58%)**

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

\*gäller enbart sortimentsrelevanta produktgrupper



Per och Alexei  
på Bravidas  
inköpsavdelning

# HÅLLBARHET



Alexander,  
arbetsledare,  
Bravida Sverige

 bravida

# Hållbarhet – en del av vår vardag

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

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.

## VÅRA PRIORITERADE HÅLLBARHETSFRÅGOR

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

Bravidas målsättning är att bedriva ett långsiktigt, ansvarsfullt och hållbart företagande där ekonomiska, miljömässiga och sociala hänsyn integreras i verksamheten.

Styrelsen är ansvarig för bolagets övergripande strategiska inriktning. Strategier för hållbarhetsarbetet konkretiseras och fastställs av koncernledningen, med verkställande direktören som ytterst ansvarig. Operativt leds hållbarhetsarbetet av chefen för koncern-

staben verksamhetsutveckling, med det dagliga ansvaret decentraliserat till respektive enhet. Koncernstaber inom arbetsmiljö, miljö och säkerhet, juridik och HR stödjer arbetet.

De hållbarhetsfrågor som Bravida har identifierat som mest väsentliga är kopplade till företagets strategier och affärsplan.

En viktig del av Bravidas arbetssätt är vår regelbundna 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

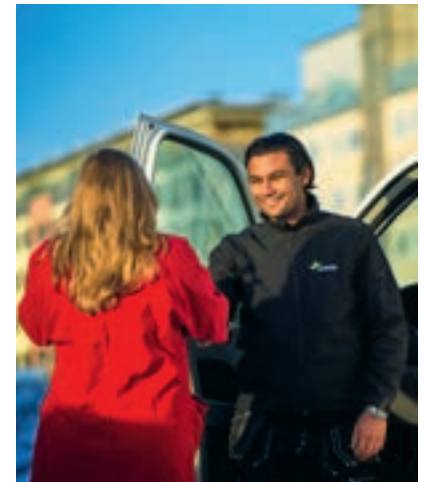
Ingen medarbetare ska drabbas av fysisk eller psykisk ohälsa på grund av arbetet – en nollvision.



### HÅLLBAR RESURSANVÄNDNING

Effektiv produktion och energieffektiva erbjudanden

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



### GOD AFFÄRSETIK

I relation till kunder, medarbetare och leverantörer

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

**INTRESSENTIALOG**

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 som är viktigt för intressenterna och vad vi gör bra i vår verksamhet, men också vad vi kan förbättra.

**VI FÖLJER INTERNATIONELLA PRINCIPER OCH ÖVERENSKOMMELSER**

Koncernens uppförandekod, policys 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 policys 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.

**Koncerngemensamma policys**

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

Handlingsplaner 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

- Arbetsmiljö – säkerhet och hälsa
- Energi- och resurseeffektivitet
- Leverantörer och inköp
- Jämställdhet och mångfald
- Medarbetares kompetens och utveckling

**Medarbetare**

- Dagliga avstämningar
- Årliga medarbetarsamtal
- Utbildningar och konferenser
- Medarbetarundersökning
- Intranät och social plattform
- Facklig dialog

- Långsiktig stabilitet och utveckling
- Arbetsmiljö – säkerhet och hälsa
- Ersättningar och förmåner
- Utvecklingsmöjligheter
- Värderingar, mångfald och andra etiska frågor

**Leverantörer och samarbetspartners**

- Leverantörmöten
- Leverantörsbedömning
- Avtalsförhandlingar

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

**Ägare och investerare**

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

- God hållbar utveckling och tillväxt
- Bolagsstyrning
- 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 resurseeffektivisering
- Arbetsmiljö
- Arbetstillfällen, utbildning, lärlingar
- Lagar och skatter



Fredrik, HR-specialist, och Gustaf, verksamhetsutvecklare, Bravida Sverige



## 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, social och organisatorisk arbetsmiljö för att uppnå ett hållbart arbetsliv.

## STRUKTURERAD PROCESS FÖR ATT FÖREBYGGA ARBETSSKADOR

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

Bravida har en nollvision för arbetsskador. Som första steg är vårt mål att halvera antalet arbetsskador och få ned arbetsskadefrekvensen LTIR (Lost Time Incident Rate), det vill säga antal arbetsskador som leder till minst en dags sjukfrånvaro per miljon arbetstimmar, till 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 och 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 ytterligare stärka vår säkerhetskultur. 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.

Bland annat utbildar vi alla våra chefer i frågor som rör organisatorisk och social arbetsmiljö. Medarbetare som trivs på jobbet både mår bättre och presterar bättre.

Vi jobbar även för att minska sjukskrivning genom att tidigt kontakta, följa upp och stödja sjukskrivna medarbetare, samt med en strukturerad process för rehabilitering.

## HÄNT UNDER 2019

Under året har Bravida haft stort fokus på arbetsmiljöfrågor och säkerhetskultur. Grundprincipen är att vi jobbar säkert – eller inte alls. För att implementera detta i organisationen, har vi under 2019 satsat på utbildning inom arbetsmiljö:

- Vi har lanserat en introduktionsutbildning om säkerhet i Bravida, som är obligatorisk för samtliga medarbetare. Den ingår i introduktionspaketet för alla nyanställda i Bravida.
- För att öka kunskapen kring arbetsmiljöfrågor, har vi lanserat flera nya internutbildningar, bland annat om

organisatorisk och social arbetsmiljö, riskerna kring asbest, arbete med kvartsdamm, och riskbedömning.

## Arbetsmiljöveckan 2019

Temat för årets Arbetsmiljöveckan var riskbedömningar, med fokus på att varje medarbetare måste ha för vana att identifiera och eliminera risker inför varje arbetsuppgift. Ett verktyg för detta är Bravidas STOPP-metod, som hjälper medarbetarna att stanna upp och tänka efter: Stanna, Tänk, Observera, Planera, Påbörja. Om en medarbetare, trots rätt utrustning och skyddsåtgärder, bedömer att en arbetsuppgift inte är säker att utföra, måste han eller hon säga stopp. Utbildningen om riskbedömningar som lanserades under arbetsmiljöveckan genomfördes av 93 % av våra avdelningar.

## Uppföljning 2019

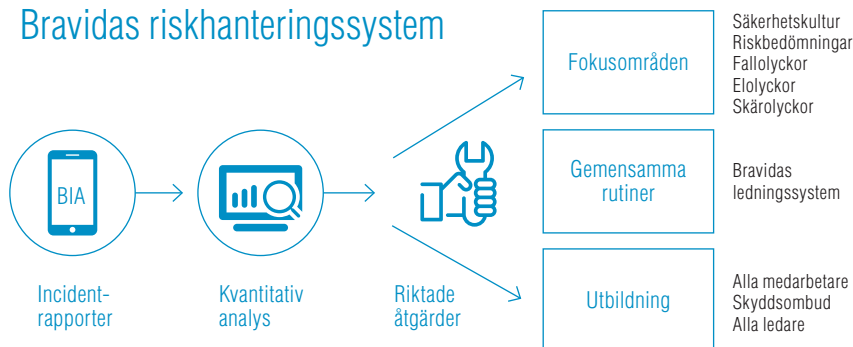
ARBETSSKADE-FREKVENNS*	2018	2019
Sverige	9,9	9,1
Norge	5,1	4,5
Danmark	16,2	17,0
Finland	31,6	29,9
Koncern	11,0	10,4

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

SJUKFRÅNVARO* %	2018	2019
Sverige	4,9	4,9
Norge	5,9	5,5
Danmark	4,2	4,3
Finland	4,8	5,1
Koncern	5,0	4,9

\*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.

## Håll Nollan – 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 byggprojektets olika faser, både entreprenörer och byggherrar. Visionen är att ingen ska skadas på byggarbetsplatser.

Lauri,  
serviceledare,  
Bravida Finland



## Bravida säger stopp – vi jobbar säkert eller inte alls

**I vår bransch är kulturen, arbetsmiljön och bra ledarskap avgörande för säkerheten. Anna Bergström, arbetsmiljöchef i Bravida Sverige, berättar varför Bravida säger stopp om vi inte kan garantera våra medarbetares säkerhet.**

Bravida arbetar för att alla på våra arbetsplatser ska komma hem oskadda, både våra egna medarbetare och kollegor från andra företag. Men som underentreprenör kan vi inte alltid själva styra över säkerheten. Det senaste året har Bravida vid ett antal tillfällen valt att lämna arbetsplatser som inte är tillräckligt säkra. Anna Bergström, arbetsmiljöchef i Bravida Sverige, berättar varför.

– Många av våra kunder ställer höga krav på oss vad gäller säkerhet. Det tycker jag är väldigt bra. Men vi har också många andra kunder som tycker att vi på Bravida är besvärliga när vi pratar säkerhet eller ställer krav i omvänd riktning, säger Anna Bergström.

– När vi upptäcker arbetsmiljöproblem, försöker vi alltid lösa problemet tillsammans med vår uppdragsgivare. Oftast

fungerar det. Men om vi inte kan garantera att det är säkert för våra medarbetare att utföra jobbet, säger vi stopp. I några enskilda fall har vi varit tvungna att sätta ned foten. Vi gör det inte lättvindigt, men vi gör det.

– För att säga stopp krävs både mod och bra ledarskap. Vi måste stödja våra ledare att våga göra rätt. Jag personligen står bakom varje chef i Bravida som säger stopp. Vi säger hellre stopp en gång för mycket än en gång för lite.

– För det är faktiskt så, att vi får den arbetsmiljö vi passerar. Ser du en risk, våga agera! Vare sig du är medarbetare eller chef, underentreprenör eller branschkollega, byggherre eller kund. Det är tillsammans vi skapar en trygg och säker arbetsmiljö. Alla måste bidra i det arbetet, avslutar Anna Bergström.



Anna Bergström  
Arbetsmiljöchef i  
Bravida Sverige

## 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 kunderbjudande. Med rätt installationer och regelbunden service blir en fastighet eller anläggning mer energisnål och installationerna håller längre.

Våra servicetekniker blir allt bättre på att identifiera och föreslå förbättringsåtgärder – till exempel energidiagnoser, byte till mer energieffektiva installationsprodukter och system för bättre styrning.

I installationsprojekt föreslår vi gärna installationer som är kostnadseffektiva, driftsäkra och bra för miljön. Vi arbetar tillsammans med våra leverantörer för att fler installationsprodukter ska miljöbedömas och att informationen ska bli 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, Byggarubedömningen eller SundaHus Miljödata. Det gör det enklare för våra medarbetare att bedöma energi- och miljöprestanda hos produkterna.

## VI ARBETAR FÖR ATT MINSKA VÅR EGEN MILJÖPÅVERKAN

Bravida arbetar även för att minska miljöbelastningen i vår egen verksamhet. 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 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 och drivmedelsval vill vi erbjuda verksamheten kostnadseffektiva bilar som bidrar till att successivt minska vår miljöpåverkan.

På avdelningsnivå jobbar vi med planering av uppdrag och inköp för att minska körsträckan och effektivisera vårt arbete. Med bra planering kan vi minska andelen hämtorder, det vill säga oplanerade inköp som görs direkt hos en grossist. 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 innehåller rutiner som bidrar till att minimera riskerna för föroreningar eller andra olägenheter för människors hälsa eller miljön.

## HÄNT UNDER 2019

Under 2019 har vi arbetat för att styra om Bravidas egna val av bilar mot mer klimatvänliga alternativ genom en ny tjänstebilpolicy. Vi har nu infört ekonomiska incitament för att användarna ska välja el- eller hybridbilar med låga utsläpp.

Under året har Bravida även satt som mål att 30% av våra servicebilar ska vara fossilfria senast 2025. Utvecklingen av fossilfria bilar har gjort stora framsteg, och nu börjar det komma modeller som klarar de krav på last och körsträcker som Bravidas uppdrag kräver. Vi investerar successivt i miljövänliga alternativ för att ställa om bilparken och kraftigt minska klimatavtrycket. Som ett led i förändringen bygger vi ut infrastrukturen för laddning av elbilar vid Bravidakontoren. Redan nu börjar vi se resultat av våra ansträngningar: under 2019 minskade våra koldioxidutsläpp per körd kilometer med 6 %.

Vi arbetar även vidare med BraVal för att utöka andelen miljöbedömda artiklar i Bravidasortimentet. Läs gärna mer på sidan 32.

## Uppföljning 2019

**-6 % (+0,4 %)**

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

**23 634 (23 376)**

► Totala CO<sub>2</sub>-utsläpp från service- och tjänstebilar, ton\*

Ökningen av de totala koldioxidutsläppen speglar tillväxten i verksamheten.

**21 % (23 %)**

► Andel hämtorder

Andel av det totala antalet inköpsorder som vi köper på plats hos grossist



\*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.



Johan Johnsson,  
Bravida Prenad,  
Åstorp

Mattias Vendel,  
E.ON

Foto: Martin Olsson

## Sladda in för en snabbbladning

**Bravida Prenad i Åstorp har samarbetat med E.ON och danska Clever för att bygga den första etableringen i Sverige av ultrasnabba laddstationer för elbilar i Löddeköpinge.**

Vid första anblicken ser parkeringsplatsen utanför Dahls Hotell i Löddeköpinge ut som vilken parkeringsplats som helst. Men den som tittar lite närmare ser snart fyra futuristiska laddstationer med grönskimrande belysning utplacerade på asfalten. Under en knapp halvtimme hinner en handfull bilister köra av intilliggande E20, stanna vid någon av laddarna en stund och köra vidare med ny energi. De fyra stationerna används redan flitigt.

### 48 ULTRASNABBA LADDSTATIONER I NORDEN

– Allt började för ett par år sedan när vi tillsammans med Clever ansökte om pengar från EU:s CEF-program för att satsa på ultrasnabbladdningsstationer längs de nordiska motorvägarna. Totalt sett ska E.ON bygga 48 ultrasnabba stationer i Sverige, Danmark och Norge, säger Mattias Vendel, programansvarig inom e-mobility på E.ON.

Laddstationerna är resultatet av ett nordiskt samarbete mellan E.ON och danska Clever kallat Powered by E.ON Drive & Clever. Under förra året invigdes den första nordiska laddstationen i danska Halsskov och i Löddeköpinge är den första svenska stationen klar. Platsen intill Dahls Hotell är strategiskt vald, längs motorvägen för att kunna serva ett rimligt antal bilar.

E.ON:s och Clevers snabbbladdningsstationer erbjuder 175 kW vardera och är sju gånger snabbare än vanliga laddstationer. När det finns bilar som klarar av högre effekter på marknaden kan laddarna leverera upp till 350 kW.

### AKTIV DIALOG GAV ETT BRA SAMARBETE

Av de 48 stationerna kommer 28 att ligga i Sverige och Danmark medan 20 ska finnas i Norge. Planen är att projektets samtliga 48 laddplatser ska vara i drift 2020. I Löddeköpinge har Bravida ansvarat för anläggningens elinstallationer och kommer även att ansvara för fortsatt drift och service. Eftersom tekniken varit under utveckling har man fått lösa en del utmaningar på vägen.

– Vi har haft regelbundna avstämningar med alla inblandade parter i projektet. Byggfrågorna har vi diskuterat med Peab, markägaren har varit involverad och fått ge sina synpunkter löpande och alla elfrågor har vi pratat med Bravida om. Vi har hela tiden haft en aktiv dialog vilket är viktigt och effektivt när man har en tajt tidplan, säger Mattias Vendel.

### BRAVIDA ETT SJÄLVKLART VAL

Mattias är nöjd med samarbetet med Bravida, det har fungerat bra och varit väldigt smidigt. Och valet av leverantör var självklart.

– Dels gjorde vi en upphandling där Bravida och Peab hamnade i topp. Dels hade vi sedan tidigare goda erfarenheter av att jobba med Bravida gällande laddning. Det är viktigt att vara lyhörd och flexibel när man gör något för första gången. Vi har haft god dialog med Bravida och de har hela tiden löst problem som uppstått och snabbt kommit tillbaka med svar. Och slutresultatet motsvarar förväntningarna.

– Tillsammans med Peab och Bravida har vi lyckats leverera Sveriges största och förmodligen hittills mest avancerade laddstation. Och att tillägga, vi har gjort det inom projektets tidplan och hållit budgeten trots oväntade kostnader, konstaterar Mattias Vendel.

## PRIORITERADE HÅLLBARHETSMÅL

## God affärsetik

God affärsetik är grundläggande för Bravida. Det innebär att alla medarbetare förväntas agera affärsmässigt och med gott omdöme i relationen med kunder, andra medarbetare eller leverantörer.

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.

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

På Bravida värderar 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 bygga 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 våra viktigaste leverantörer lever upp till Bravidas krav. Leverantörer och underentreprenörer måste genomgå en leverantörsbedömning innan de läggs upp i inköpssystemet. 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.

**HÄNT UNDER 2019**

För att säkerställa att våra leverantörer följer de krav som vi ställer, är våra leverantörskvalificeringar avgörande. En viktig del av detta arbete är de självskattningar för leverantörer som vi har arbetat kontinuerligt med under flera år i Sverige. Vi arbetar för att även implementera arbetssättet i övriga länder. Frågorna i Bravidas uppförandekod för leverantörer följs även upp och diskuteras årligen på de leverantörsträffar som vi arrangerar.

## Uppföljning 2019

**40 % (41 %)**

► **Andel av betydande leverantörer\*** i Sverige som har gjort en självutvärdering ur hållbarhetssynpunkt\*\*.

**68 % (68 %)**

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

\* Leverantör där vi har en inköpsvolym på över 100 000 kronor.

\*\*Uppföljning genomförs vartannat år. Den senaste gjordes 2019.



## 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 affäretik. Bravidas uppförandekod är bindande och inbegriper alla Bravidas leverantörer.

Adam och Alexei,  
Bravida Sverige

# SÅ SKAPAR VI VÄRDE

Med våra resurser...

...bedriver vi en verksamhet...



INTÄKTER

> 20 mdr SEK



MEDARBETARE

> 11 700



KUNDER

> 55 000

> 93 % återkommande\*

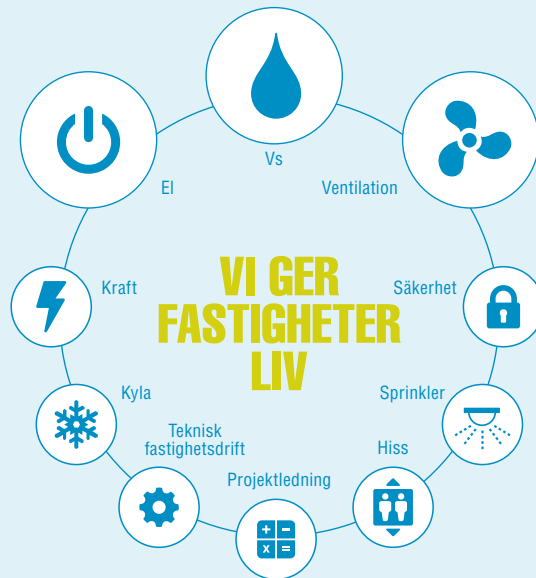


LEVERANTÖRER

> 550\*\*

\*Kunder med fakturering > 5 MSEK

\*\*Leverantörer med fakturering > 1 MSEK



<p>SERVICE 47 %</p>	<p>INSTALLATION 53 %</p>	
Drift & underhåll	Renovering & tillbyggnad	Nybyggnation





...som skapar både ekonomiskt värde...

...och mervärde för våra intressenter



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

7,5



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

10,5



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

1,4



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

0,5



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

1,1



#### MEDARBETARE

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



#### KUNDER

Bravida skapar energieffektiva installationslösningar i kundernas fastigheter. Med rätt installationer och 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 bidrar till minskade utsläpp i kundens fastigheter. Dessutom sysselsätter vi drygt 11 700 personer i fyra länder. Vi utbildar årligen ett stort antal lärlingar inom hantverksyrken.



#### 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 den svenska årsredovisningslagen ställer på hållbarhetsredovisningar.

Lagkrav	Miljö	Personal & sociala förhållanden	Mänskliga rättigheter	Anti-korruption
<b>Affärsmodell</b>	Läs mer i avsnittet Bravidas verksamhet, sid 22–32.			
<b>Policys</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 (andel BraVal-artiklar, hämtorder mm)</li> <li>● CO<sub>2</sub>-rapporter från leasingleverantörer</li> <li>● Extern ISO-revision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medarbetarundersökning</li> <li>● Medbetarsamtal &amp; facklig dialog</li> <li>● Regelbunden uppföljning av nyckeltal (arbetsskador, sjukfrånvaro mm)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medarbetarundersökning</li> <li>● Medbetarsamtal &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 ansvarfullt företag och tilltalande arbetsplats. I förlängningen kan det 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 30–31 samt sid 42–43.	Risker och riskhantering, sid 60–61. Läs mer på sid 30–31 samt 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> <li>● Employee Net Promoter Score</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>

Anton, projektör,  
Bravida Sverige



# AKTIEÄGAR- INFORMATION

Bravida Holding noterades på Stockholmsbörsen i oktober 2015 till kursen 40 SEK per aktie, senast betalt 2019-12-30 var 90,95 SEK. Aktien är noterad på Nasdaq Stockholms Large Cap under tickersymbolen BRAV.



Alexandra, affärsutvecklare och Nima, arbetsledare, Bravida Sverige

## KURSVUTVECKLING OCH AKTIEOMSÄTTNING

Under 2019 steg Nasdaq Stockholm (OMXPI) med cirka 30 procent. Bravidas aktiekurs ökade under året med 50,8 procent till 90,95 (60,30) SEK. Börsvärdet uppgick till 18 429 (12 393) MSEK. Totalavkastningen inklusive utdelning uppgick till 54,15 (14,60) procent. Högst betalt under året var 93,20 SEK och lägst betalt var 59,85 SEK. Under 2019 omsattes totalt 94 miljoner aktier.

## AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Bravida är fördelat på 202 625 490 stamaktier och 691 108 C-aktier, kvotvärdet är 0,02 SEK per aktie. I april 2019 beslöt styrelsen att omvandla 458 892 C-aktier till stamaktier för vidare leverans till deltagare i det långsiktiga incitamentsprogrammet 2016. Stamaktien har en rösträtt och är berättigade till vinstutdelning, C-aktien har en tiondels rösträtt och är inte berättigade till vinstutdelning. C-aktierna ska säkerställa leverans av stamaktier,

genom omvandling av dessa C-aktier, till anställda inom koncernen som deltar i de prestationsbaserade incitamentsprogram som löper sedan 2017. C-aktien är inte börsnoterad.

## AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare uppgick vid årsskiftet till 9 304 (9 587). De fem största aktieägarna den 31 december 2019 var, Mawer Investment Management fonder, Lannebo Fonder, Capital Group fonder, Swedbank Robur fonder samt Fjärde AP-fonden. Mawer Investment Management fonder innehar 10,4 procent av aktierna och motsvarande antal röster i Bravida. Antalet svenska fysiska aktieägare har under året minskat från 8 623 till 8 385 personer.

Andelen utländskt ägande minskade under året och uppgick till 52 (55) procent av kapitalet vid årsskiftet. Det största utlandsägandet återfinns i USA och Kanada.

## UTDELNINGSPOLICY OCH UTDELNING

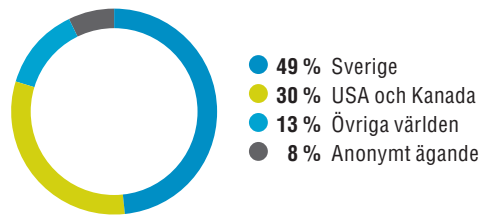
Bravidas målsättning är att betala ut lägst 50 procent av koncernens konsoliderade nettoresultat, med beaktande av andra faktorer såsom finansiell ställning, kassaflöde och tillväxtpotentialer. För verksamhetsåret 2019 har styrelsen föreslagit en utdelning om 2,25 (2,00) kronor per aktie. Räknat på stängningskursen den 30 december 2019 (90,95 SEK) innebär utdelningsförslaget en direktavkastning om 2,5 (3,3) procent. Koncernens nettoresultat uppgick till 4,36 (4,73) SEK per aktie, vilket innebär att föreslagen utdelning motsvarar 52 (42) procent av det konsoliderade nettoresultatet.

## ÅRSSTÄMMA 2020

Årsstämman i Bravida Holding AB hålls fredag den 24 april kl. 13:00 på bolagets huvudkontor med adress Mikrofonvägen 28 i Stockholm.

**FÖRDELNING AV BRAVIDAS STAMAKTIER 2019-12-31**

Storleksklasser, antal aktier per ägare	Ägare, antal	Ägare och röster,%
1 – 500	7 002	0,5 %
501 – 1 000	1 061	0,4 %
1 001 – 5 000	784	0,9 %
5 001 – 10 000	141	0,5 %
10 001 – 15 000	43	0,3 %
15 001 – 20 000	32	0,3 %
20 001 –	241	97,1 %
<b>Summa</b>	<b>9 304</b>	<b>100,0 %</b>

**ÄGANDE PER LAND, %**

**BRAVIDAS 10 STÖRSTA AKTIEÄGARE**

2019-12-31	Andel av kapital, %
Mawer Investment Management Fonder	10,4 %
Lannebo Fonder	8,3 %
Capital Group Fonder	7,9 %
Swedbank Robur Fonder	7,8 %
Fjärde AP-fonden	7,0 %
SEB Fonder	6,0 %
Handelsbanken Fonder	3,9 %
Didner & Gerge Fonder	3,3 %
Vanguard	3,2 %
JP Morgan Asset Management	2,3 %
<b>Summa</b>	<b>60 %</b>

**ANALYTIKER SOM BEVAKAR BRAVIDA**

Bolag	Analytiker
Carnegie	Robin Nyberg
Deutsche Bank	Lucas Ferhani
Handelsbanken	Mika Karpinen
Nordea	Henrik Mawby
SEB	Stefan Andersson

**AKTIEDATA**

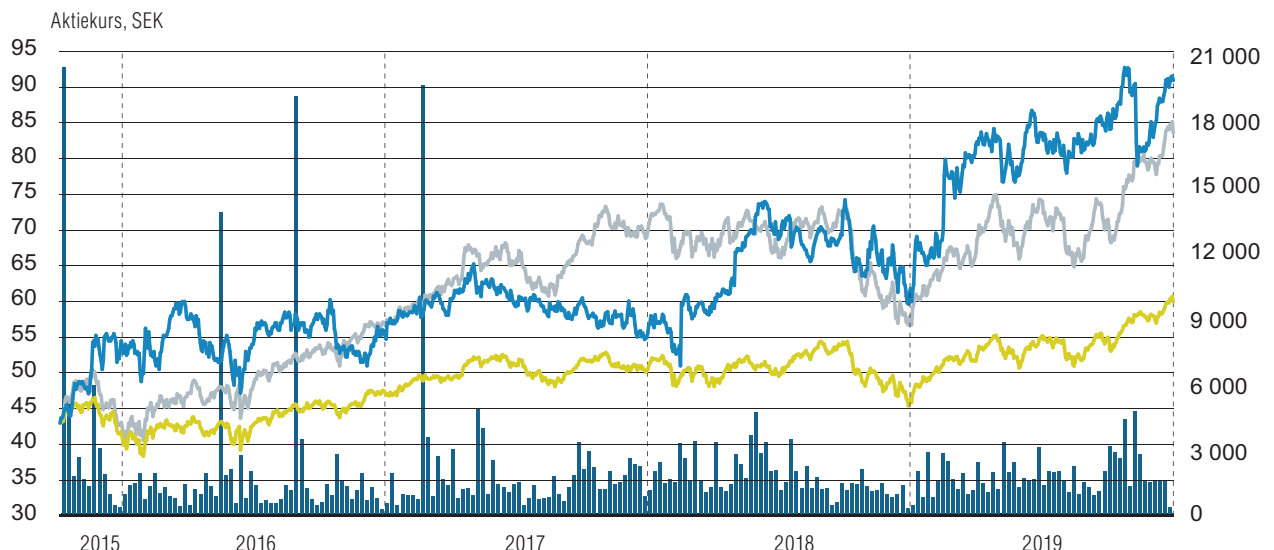
Kursrelaterad aktiedata	2018	2019
Aktiekurs vid årets slut, SEK	60,3	90,95
Högsta aktiekurs under året, SEK	74,6	93,2
Lägsta aktiekurs under året, SEK	50,6	59,85
Börsvärde vid årets slut, MSEK	12 393	18 429
Antal utestående stamaktier	202 166 598	202 625 490
Omsatt antal aktier	90 720 016	94 053 112
Omsättningshastighet, %	45	47
P/E-tal	12,75	20,86
Direktavkastning, %	3,3	2,5
Totalavkastning föreslagen utdelning, %	14,60	54,15

**Data per aktie**

Nettoreultat, SEK	4,73	4,36
Eget kapital, SEK	25,91	27,57
Kassaflöde från den löpande verksamheten, SEK	5,21	7,90
Föreslagen utdelning, SEK	2,00	2,25

**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

# STABILT BRAVIDA GÅR IN I OSÄKER FRAMTID

Bravida är ett stabilt företag. Det har åter visat sig under 2019, då vi trots vissa utmaningar levererade en EBITA-marginal på 6 procent och en total tillväxt på 6 procent. Detta känns bra att ha med sig, nu när marknaden plötsligt ter sig mer osäker än på länge.



## SNABBA FAKTA

**ÅSA NEVING**  
CFO

CFO sedan: 2019

Kommer från: Luleå

Familj: Man, två barn, en katt och en häst

Brinner för: Hästar, ridsport och hängiven supporter på alla barnens aktiviteter

Bäst med 2019: Att jag fick förmånen att börja på Bravida – och att vi levererade stabilt resultat och kassaflöde trots utmaningar

Mål 2020: Att vi i rådande situation tar oss igenom året med sunt resultat och sund balansräkning

2019 var ett år när Bravidas affärsmodell sattes på prov – och klarade det utan större problem. Trots en del lokala utmaningar på olika ställen i Norden, redovisar vi en EBITA-marginal på 6,0 (6,3) procent och en omsättning på 20,4 (19,3) miljarder SEK. Precis som de senaste åren, har vi en kassagenerering på över 100 procent. Vårt goda kassaflöde har länge gett möjligheter till tillväxt genom förvärv, minskad skuldsättning – och inte minst, utdelning till våra aktieägare.

2020 går vi in i en ny ekonomisk verklighet. Vi vet ännu inte vad den innebär, men vi vet att vår affärsmodell har klarat tidigare utmaningar.

## MARGINAL FÖRE VOLYM ÄR ALLTID GRUNDEN – OAVSETT KONJUNKTURLÄGE

”Marginal före volym” har länge varit ett mantra i Bravida. Det är grunden för

hur vi driver vår verksamhet och till vår långsiktiga framgång. Vi försöker alltid satsa på projekt med god marginal. När vi måste välja prioriterar vi alltid lönsamhet före tillväxt. Det är vårt sätt att säkerställa en tillväxt som håller i längden.

Under 2019 har vi haft utmaningar med olönsamma projekt på flera ställen i vår verksamhet. Ett par avdelningar i Stockholmsregionen har varit olönsamma under en längre tid. Där har vi nu vidtagit åtgärder, stängt avdelningarna och tagit kostnaderna för att färdigställa pågående projekt. Under året har också två stora projekt i Norge avslutats med förlust. Dessa var ett arv från förvärvet av Oras. Vi har även varit selektiva gällande nya projekt i förlustdrabbade avdelningar. Sammantaget har dessa händelser haft en negativ

påverkan på den organiska tillväxten 2019. Det finns dock stora lokala variationer – både mellan våra olika länder och inom länderna.

## SERVICE GER STABILITET FRAMÖVER

Marknadsutsikterna framöver är osäkra. Men historiskt sett har service varit en stabil del av verksamheten även när marknaden för nybyggnation viker. Under 2019 växte Bravidas serviceverksamhet med 9 procent. Det är resultatet av en långsiktig satsning, som kommer att fortsätta framöver. Serviceaffären har en god marginal, samtidigt som den ger en bra kontinuitet i affären.

## NU UPPDATERAR VI VÅRA FINANSIELLA MÅL

Sedan 2014 har vi växt från 12 miljarder till dryga 20 miljarder i omsättning. Samtidigt har vi behållit en stabil EBITA-marginal på över 6 procent. Vi kommer att fortsätta att växa, både organiskt och genom förvärv. Men när vi växer är det naturligt att tillväxten relativt omsättningen blir lägre. Därför har vi nyligen justerat vårt långsiktiga tillväxtmål till > 5 procent per år. I målet ingår både organisk tillväxt och förvärvstillväxt.

## DIVERSIFIERAD PORTFÖLJ GER BRA GRUND FRAMÅT

Bravida är en långsiktig investering. Vi har en bred verksamhet, spridd över olika discipliner, små och stora projekt i olika faser av projektets livscykel, en stor serviceverksamhet och närvaro i olika geografier.

Efter snart ett år som CFO, kan jag konstatera att vi har en stabil grund att stå på. I en stor verksamhet finns det alltid mycket att bita i, avdelningar att förbättra, projekt att styra upp, strategifrågor att ta tag i. I skrivande stund vet vi inte vilka utmaningar vi står inför. Men vi möter förändringarna med en verksamhet som har en stabil finansiell ställning och en sund grund att stå på, vilket ger oss förutsättningar att rida ut stormen.

Åsa Neving,  
CFO  
Stockholm, 2020



När vi måste välja, prioriterar vi alltid lönsamhet före tillväxt

Femårsöversikt<sup>\*)</sup>

<b>RESULTATRÄKNING I MSEK</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Nettoomsättning	14 206	14 792	17 293	19 305	20 404
Kostnader för produktion	-12 081	-12 562	-14 718	-16 502	-17 503
<b>Bruttoresultat</b>	<b>2 124</b>	<b>2 230</b>	<b>2 575</b>	<b>2 803</b>	<b>2 901</b>
Försäljnings- och administrationskostnader	-1 342	-1 286	-1 502	-1 596	-1 678
<b>Rörelseresultat</b>	<b>782</b>	<b>944</b>	<b>1 072</b>	<b>1 207</b>	<b>1 224</b>
Justeringar avseende särskilda kostnader	96	10	8	–	–
<b>Justerat rörelseresultat</b>	<b>878</b>	<b>954</b>	<b>1 080</b>	<b>1 207</b>	<b>1 224</b>
Finansnetto	-360	-67	-54	-16	-73
<b>Resultat efter finansiella poster (EBT)</b>	<b>422</b>	<b>877</b>	<b>1 019</b>	<b>1 191</b>	<b>1 151</b>
Skatt	-135	-203	-199	-235	-267
<b>Periodens resultat</b>	<b>287</b>	<b>674</b>	<b>820</b>	<b>956</b>	<b>884</b>

**BALANSRÄKNING I MSEK**

Goodwill	7 211	7 599	7 844	8 210	8 731
Nyttjanderättstillgångar	–	–	–	–	1 029
Övriga anläggningstillgångar	218	144	154	168	179
Omsättningstillgångar	3 394	3 933	4 523	5 211	5 599
Likvida medel	573	286	839	735	972
<b>Summa tillgångar</b>	<b>11 396</b>	<b>11 962</b>	<b>13 360</b>	<b>14 324</b>	<b>16 510</b>
Eget kapital	3 555	4 079	4 662	5 238	5 596
Långfristiga lån	2 700	2 700	1 700	1 300	500
Övriga långfristiga skulder	177	245	356	667	1 001
Leasingskulder	–	–	–	–	1 040
Kortfristiga räntebärande skulder	–	–	1 000	800	1 495
Kortfristiga skulder	4 964	4 938	5 642	6 319	6 879
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>11 396</b>	<b>11 962</b>	<b>13 360</b>	<b>14 324</b>	<b>16 510</b>

**KASSAFLÖDE I MSEK**

Kassaflöde från den löpande verksamheten	841	428	1 038	1 052	1 599
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-262	-280	-231	-249	-503
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-767	-504	-254	-914	-881
<b>Periodens kassaflöde</b>	<b>-189</b>	<b>-356</b>	<b>553</b>	<b>-111</b>	<b>215</b>

**NYCKELTAL**

Rörelsemarginal, %	5,5	6,4	6,2	6,3	6,0
Justerad rörelsemarginal, %	6,2	6,5	6,2	6,3	6,0
EBITA-marginal, %	5,5	6,4	6,2	6,3	6,0
Justerad EBITA-marginal, %	6,2	6,5	6,3	6,3	6,0
Avkastning på eget kapital, %	8,4	17,5	18,3	18,7	16,1
Nettoskuldssättning	-2 433	-2 417	-1 862	-1 365	-2 063
Kapitalstruktur (nettolåneskuld/justerad EBITDA)	2,7	2,5	1,7	1,1	1,3
Kassagenerering, %	125	62	109	105	115
Räntetäckningsgrad, ggr	2,5	15,5	22,9	38,6	23,5
Soliditet, %	31,2	34,1	34,9	36,6	33,9
Orderingång	14 249	15 990	17 972	20 652	22 534
Orderstock	7 092	8 644	10 271	11 992	14 485
Medelantalet anställda	9 359	9 730	10 643	11 475	11 722
Administrationskostnader i % av omsättningen	9,4	8,7	8,6	9,2	8,2
Rörelsekapital i % av omsättningen	-7,9	-5,8	-5,5	-4,9	-5,6
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,42	3,34	4,07	4,73	4,36
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,42	3,34	4,06	4,72	4,35

\*) IFRS 16 Leasingavtal har införts från den 1 januari 2019. De finansiella rapporterna för föregående perioder och nyckeltal i denna rapport har inte omräknats.

# INNEHÅLL

Förvaltningsberättelse	53
<hr/>	
<b>Finansiella rapporter</b>	
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	104
<hr/>	
Revisionsberättelse	105
<hr/>	
Bolagsstyrningsrapport	108
<hr/>	
Styrelse	114
<hr/>	
Koncernledning	115
<hr/>	
Avstämning av nyckeltal	116
<hr/>	
Definitioner	117
<hr/>	
Bravidas historia	118



# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## Koncernen i korthet

MSEK, om ej annat anges	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning	20 404	19 305	17 293	14 792	14 206
Rörelseresultat	1 224	1 207	1 072	944	782
Rörelsemarginal, %	6,0	6,3	6,2	6,4	5,5
EBITA	1 226	1 211	1 078	948	784
EBITA-marginal, %	6,0	6,3	6,2	6,4	5,5
Justerad EBITA	1 226	1 211	1 086	958	880
Justerad EBITA-marginal, %	6,0	6,3	6,3	6,5	6,2
Resultat efter skatt	884	956	820	674	287
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 599	1 052	1 038	428	841
Räntetäckningsgrad, ggr	23,5	38,6	22,9	15,5	2,5
Kassagenerering, %	115	105	109	62	125
Nettoskuldsättning / just. EBITDA, 12 m	1,3	1,1	1,7	2,5	2,7
Orderingång	22 534	20 652	17 972	15 990	14 249
Orderstock	14 485	11 992	10 271	8 644	7 092
Genomsnittligt antal anställda	11 722	11 475	10 643	9 730	9 359

Styrelsen och verkställande direktören för Bravida Holding AB (publ), organisationsnummer 556891-5390 med säte i Stockholm, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2019.

### 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, förvärv, 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 av tekniska installationer.

### VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

I januari tillträdde Lars Täuber som ny divisionschef för division Stockholm.

I maj tillträdde Åsa Neving som ny CFO.

I oktober tecknades refinansieringsavtal avseende låne- och kreditfacilitet på 2,5 miljarder kronor.

Under november skedde en omstrukturering av verksamheten i division Stockholm.

### VERKSAMHETEN UNDER ÅRET

Bravida har under året uppnått en tillväxt på sex procent. EBITA ökade med en procent och EBITA marginalen var lägre i jämförelse med 2018. EBITA påverkades negativt av två stora projektnedskrivningar i Norge och av omstruk-

tureringskostnader i Sverige avseende division Stockholm. Finansnetto försämrades i jämförelse med föregående år och skattekostnaden var högre. Nettoresultatet minskade med åtta procent i jämförelse med 2018.

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

Under året har tjugo förvärv genomförts, vilka tillför en omsättning på cirka 1 120 MSEK.

### NETTOOMSÄTTNING

Nettoomsättningen ökade med 6 procent och uppgick till 20 404 (19 305) MSEK. Den organiska tillväxten uppgick till 0 procent, valutaeffekter hade en positiv påverkan med 1 procent och förvärv ökade nettoomsättningen med 5 procent. Nettoomsättningen ökade i samtliga länder. Den organiska tillväxten var positiv i Danmark och i Norge medan den var negativ i Sverige och Finland. I jämförelse med 2018 ökade nettoomsättningen i serviceverksamheten med 9 procent medan ökningen i installationsverksamheten uppgick till 3 procent.

Serviceverksamheten uppgick till 47 (46) procent av den totala nettoomsättningen. Tillväxten i serviceverksamheten är ett resultat av koncernens initiativ att öka serviceomsättningen.

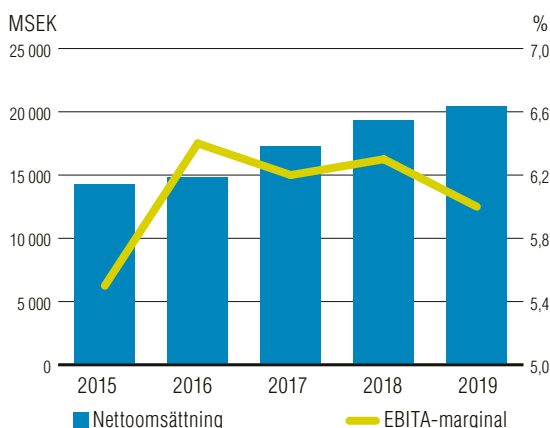
### RESULTAT

Rörelseresultatet uppgick till 1 224 (1 207) MSEK. EBITA ökade med 1 procent och uppgick till 1 226 (1 211) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 6,0 (6,3) procent. EBITA ökade i Sverige och Danmark medan den minskade i Norge och var oförändrad i Finland. I Sverige förbättrades EBITA-marginalen, i övriga länder var marginalen lägre. Koncerngemensamt resultat uppgick till 30 (27) MSEK.

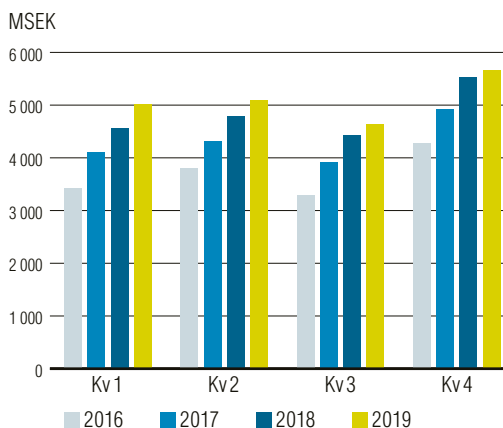
### AVSKRIVNINGAR

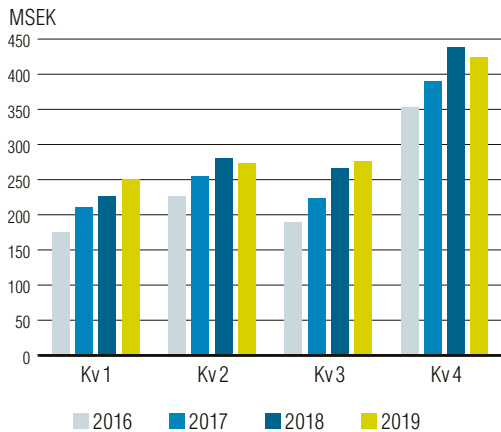
Avskrivningar uppgick till -417 (-33) MSEK varav -382 MSEK avser avskrivningar på nyttjanderättstillgångar enligt IFRS 16.

### Nettoomsättning och EBITA-marginal



### Nettoomsättning per kvartal



**EBITA per kvartal****FINANSNETTO**

Finansnettot uppgick till -73 (-16) MSEK, det försämrade finansnettot förklaras av negativa valutakurseffekter i koncernens cashpool, vilken var positiv under 2018, och effekten av införandet av IFRS 16 samt högre räntekostnad för koncernens pensionskulld. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 151 (1 191) MSEK.

**RESULTAT EFTER SKATT**

Årets skattekostnad uppgick till -267(-235) MSEK, vilket motsvarar en effektiv skattesats på 23 (20) procent, föregående år inkluderar utnyttjande av underskottsavdrag. Den betalda skatten uppgick till 154 (219) MSEK.

Årets resultat efter skatt uppgick till 884 (956) MSEK.

**RESULTAT PER AKTIE**

Årets resultat, hänförligt till innehavare av aktier i moderbolaget, minskade med åtta procent till 884 (956) MSEK, vilket motsvarar 4,36 (4,73) SEK per aktie före utspädning. Resultat per aktie efter utspädning uppgick till 4,35 (4,72) SEK.

**ORDERINGÅNG OCH ORDERSTOCK**

Årets ordergång ökade med nio procent och uppgick till 22 534 (20 652) MSEK. Orderstocken, vilken endast innehåller installationsprojekt, uppgick till 14 485 (11 992) MSEK, en ökning med 21 procent.

**FÖRVÄRV**

Under året har Bravida genomfört 20 förvärv, samtliga i linje med Bravidas strategi för tillväxt inom prioriterade marknader. Tolv förvärv har genomförts i Sverige, sex i Danmark, ett i Finland och ett i Norge.

Den sammanlagda årsomsättningen för de genomförda förvärven beräknas till cirka 1 120 MSEK. För ytterligare information om förvärven se not 4.

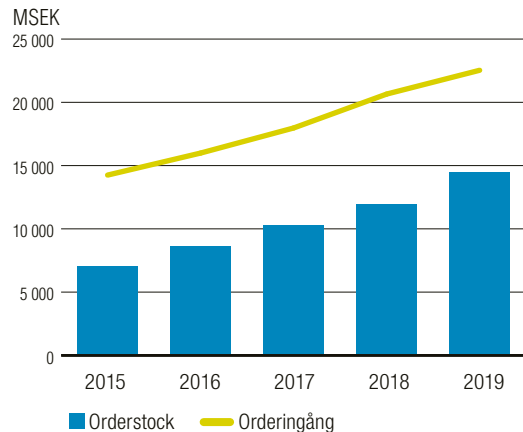
**KASSAFLÖDE OCH INVESTERINGAR**

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 1 599 (1 052) MSEK. Det förbättrade kassaflödet förklaras av rörelsekapitalets utveckling och en positiv effekt från införandet av IFRS 16 samt lägre skattebetalning.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -503 (-249) MSEK, förvärv av dotterbolag och verksamheter uppgick till -469 (-237) MSEK.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -881 (-914) MSEK, påverkades av förändring av lån och amortering av leasingkulld samt utdelning.

Periodens kassaflöde uppgick till 215 (-111) MSEK.

**Ordergång och orderstock****Kassaflöde**

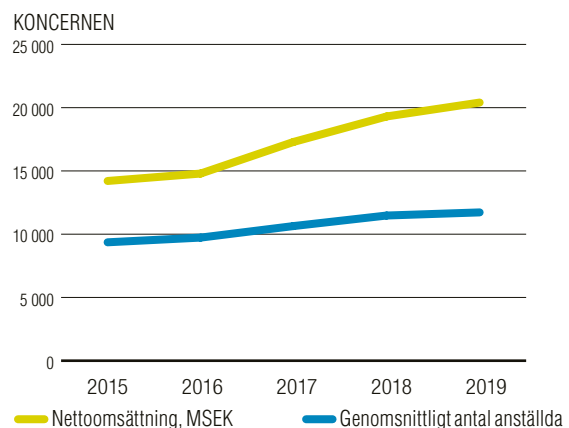
	2019	2018
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 599	1 052
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-503	-249
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-881	-914
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>215</b>	<b>-111</b>

**FINANSIELL STÄLLNING**

Nettoskuldssättningen uppgick per den 31 december till -2 063 (-1 365) MSEK, vilket innebar en kapitalstruktur (nettoskuld/EBITDA) på 1,3 (1,1). Den högre nettoskuldssättningen förklaras av ändrade redovisningsprinciper för leasing, enligt IFRS16. Leasingkulden som inkluderas i nettoskulden uppgick till 1 040 (-) MSEK. Koncernens likvida medel uppgick till 972 (735) MSEK. De räntebärande skulderna uppgick till 3 035 (2 100) MSEK, varav certifikat 895 (1 000) MSEK och leasingkulder 1 040 (-) MSEK. Den totala kreditramen uppgick till 3 000 (2 900) MSEK varav 1 900 (1 568) MSEK var utnyttjat per den 31 december. I kreditramen ingår endast kreditavtal med kreditinstitut. Vid utgången av perioden uppgick det egna kapitalet till 5 596 (5 238) MSEK. Soliditeten uppgick till 33,9 (36,6) procent.

**MEDARBETARE**

Det genomsnittliga antalet medarbetare per den 31 december uppgick till 11 722 (11 475), en ökning med 2 procent. För ytterligare uppgifter om medarbetare se not 5.

**Genomsnittligt antal anställda i förhållande till nettoomsättning**

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

Nettoomsättningen ökade med 4 procent till 10 664 (10 279) MSEK. Tillväxten förklaras av förvärv. Den organiska tillväxten var negativ och uppgick till -1 procent. Serviceverksamheten ökade med 5 procent och installationsverksamheten ökade med 2 procent. EBITA uppgick till 723 (692) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 6,8 (6,7) procent.

Orderingången ökade med 3 procent jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 12 358 (11 978) MSEK. Orderstocken uppgick till 9 020 (7 094) MSEK, vilket var 27 procent högre än föregående år.

Sverige	2019	2018
Nettoomsättning	10 664	10 279
EBITA	723	692
EBITA-marginal i %	6,8	6,7
Orderingång	12 358	11 978
Orderstock	9 020	7 094
Genomsnittligt antal medarbetare	5 887	5 971

**Verksamheten i Norge**

Nettoomsättningen ökade med 2 procent och uppgick till 4 867 (4 777) MSEK. Tillväxten är hänförlig till serviceverksamheten. Serviceverksamheten ökade med 5 procent och installationsverksamheten minskade med 1 procent. Den organiska tillväxten uppgick till 2 procent. Valutakursförändring har inte haft någon effekt på nettoomsättningen. EBITA uppgick till 245 (285) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 5,0 (6,0) procent. Det lägre resultatet förklaras av nedskrivning i två stora projekt som ingick i orderstocken vid förvärvet av Oras.

Orderingången ökade med 8 procent i jämförelse med motsvarande period föregående år och uppgick till 4 867 (4 525) MSEK. Orderstocken var oförändrad och uppgick till 2 553 (2 552) MSEK.

Norge	2019	2018
Nettoomsättning	4 867	4 777
EBITA	245	285
EBITA-marginal i %	5,0	6,0
Orderingång	4 867	4 525
Orderstock	2 553	2 552
Genomsnittligt antal medarbetare	2 975	2 994

**Verksamheten i Danmark**

Nettoomsättningen ökade med 19 procent och uppgick till 3 773 (3 171) MSEK. Omsättningstillväxten som förklaras av förvärv och organisk tillväxt är hänförlig till både service- och installationsverksamheten. Den organiska tillväxten uppgick till 3 procent. Valutaomräkning har haft en positiv effekt på nettoomsättningen med 3 procent. EBITA uppgick till 206 (185) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 5,4 (5,8) procent.

Orderingången ökade med 28 procent och uppgick till 4 049 (3 164) MSEK. Orderstocken uppgick till 2 196 (1 787) MSEK, vilket var 23 procent högre än föregående år.

Danmark	2019	2018
Nettoomsättning	3 773	3 171
EBITA	206	185
EBITA-marginal i %	5,4	5,8
Orderingång	4 049	3 164
Orderstock	2 196	1 787
Genomsnittligt antal medarbetare	2 173	1 830

**Verksamheten i Finland**

Nettoomsättningen ökade med 6 procent och uppgick till 1 182 (1 114) MSEK, vilket förklaras av förvärv. Omsättningstillväxten är hänförlig till serviceverksamheten. Den organiska tillväxten var negativ och uppgick till -7 procent. Valutaomräkning har haft en positiv effekt på nettoomsättning med 3 procent. EBITA uppgick till 22 (22) MSEK, vilket innebar en EBITA-marginal på 1,9 (2,0) procent. För att förbättra den framtida resultatutvecklingen har viss omstrukturering genomförts i verksamheten.

Orderingången ökade med 31 procent och uppgick till 1 340 (1 022) MSEK. Orderstocken uppgick till 716 (559) MSEK, vilket var 28 procent högre än föregående år.

Finland	2019	2018
Nettoomsättning	1 182	1 114
EBITA	22	22
EBITA-marginal i %	1,9	2,0
Orderingång	1 340	1 022
Orderstock	716	559
Genomsnittligt antal medarbetare	596	599

**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 60 förvärv, vilket ökat omsättningen med cirka 5,7 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.

På grund av covid-19-situationen våren 2020 är den kortsiktiga marknadsutvecklingen osäker. Bolagets ledning bedömer dock att både efterfrågan på Bravidas tjänster och förutsättningarna för fortsatt tillväxt är goda på lång sikt. 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.

**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 2019. 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 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 målfyllelse 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 anställda. 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 frångå 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.

## STYRELSENS FÖRSLAG TILL BESLUT OM RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE TILL ÅRSSTÄMMAN 2020

Dessa riktlinjer omfattar bolagets verkställande direktör och andra personer i bolagsledningen. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Det noteras att ledamöterna i Bravidas styrelse endast uppstår arvode som beslutas av bolagsstämman varför dessa riktlinjer inte inkluderar styrelsens ledamöter.

### Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

Bolagets affärsstrategi är i korthet att erbjuda tekniska helhetslösningar genom fastighetens hela liv – från rådgivning och projektering till installation och service. Bravida är ett stort företag med lokal närvaro över hela Norden. Bravida möter kunderna på plats och tar långsiktigt ansvar för sitt arbete. Medarbetarna är bolagets viktigaste resurs. Med gemensamma värderingar, arbetsätt och verktyg skapar medarbetarna tillsammans en hållbar och lönsam verksamhet för bolaget och dess kunder. Bravidas vision är att vara bäst i Norden på hållbar service och installation av de funktioner som ger fastigheter liv. Bravida ska vara kundernas förstahandsval och branschens mest attraktiva arbetsgivare.

För ytterligare information om bolaget och bolagets affärsstrategi, se [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. Dessa riktlinjer möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning.

I bolaget har inrättats långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. De har beslutats av bolagsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer. Av samma skäl omfattas inte heller det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram som styrelsen föreslagit att årsstämman 2020 ska anta. Det föreslagna programmet motsvarar i allt väsentligt befintliga program. Programmen omfattar koncernledningen, regionchefer, avdelningschefer, övriga stabspersoner och andra identifierade nyckelpersoner i bolaget. Det prestationskrav som används för att bedöma utfallet av programmen har en tydlig koppling till affärsstrategin och därmed till bolagets långsiktiga värdeskapande. Som prestationsmål i samtliga program tillämpas koncernens resultat (Ebita) för det tredje kalenderåret efter programmets antagande. Alla deltagare har således samma prestationsmål. Programmen uppställer vidare krav på egen investering och flerårig innehavstid. För mer information om dessa program, innefattande de kriterier som utfallet är beroende av, se not 5 i koncernens årsredovisning för 2019.

Rörlig kontantersättning som omfattas av dessa riktlinjer ska syfta till att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

### Formerna av ersättning m.m.

Ersättningen ska vara marknadsmässig och får bestå av följande komponenter: fast kontantlön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning ska kunna mätas under en period om ett år. Den rörliga kontantersättningen till verkställande direktören får uppgå till högst 125 procent av den fasta årliga kontantlönen. Den rörliga kontantersättningen till övriga ledande befattningshavare varierar beroende på befattning men får uppgå till högst 200 procent av den fasta årliga kontantlönen.

För verkställande direktören ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara premiebestämda. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande. För övriga ledande befattningshavare ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara premiebestämda om inte befattningshavaren omfattas av förmånsbestämd pension enligt tvingande kollektivavtalsbestämmelser. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande.

Ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige har rätt till pensionsförmåner motsvarande mellan 28–35 procent av respektive persons årliga fasta kontantlön, 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 att variationer som motiveras av lokala förhållanden får förekomma. I sådana fall ska dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt som möjligt tillgodoses.

Andra förmåner får innefatta bl.a. livförsäkring, sjukvårdsförsäkring och bilförmån. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av den fasta årliga kontantlönen.

### Upphörande av anställning

Vid uppsägning från bolagets sida får uppsägningstiden vara högst tolv månader. Fast kontantlön under uppsägningstiden och avgångsvederlag får sammanlagt inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta kontantlönen för ett år. Vid uppsägning från befattningshavarens sida får uppsägningstiden vara högst sex månader, utan rätt till avgångsvederlag.

### Kriterier för utdelning av rörlig kontantersättning m.m.

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier som kan vara finansiella eller icke-finansiella. De kan också utgöras av individanpassade kvantitativa eller kvalitativa mål. Kriterierna ska huvudsakligen vara baserade på resultat (Ebita), förvärvsaktivitet och individuella mål. Denna modell syftar till att förbättra rörelseresultatet och skapa en lönsam tillväxt och främjar således bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning avslutats ska bedömas/fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Ersättningsutskottet ansvarar för bedömningen såvitt avser rörlig kontantersättning till verkställande direktören. Såvitt avser rörlig kontantersättning till övriga befattningshavare ansvarar verkställande direktören för bedömningen. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen.

### Lön och anställningsvillkor för anställda

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningskomponenter samt ersättningsökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa.

### Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna.

### Frågående av riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frångå riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

## 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 jurist 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 2019 har styrelsen haft tolv styrelsemöten, varav två extra styrelsemöten och ett konstituerande styrelsemöte. Sammanträdena har bland annat behandlat strategiska frågor, affärsverksamheten inklusive affärsplan, intern kontroll, riskhantering, 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 företaget 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 sammanställning och den interna kontrollen framgår av bolagsstyrningsrapporten.

## NOMINERINGSARBETE

Valberedningen har följande sammansättning inför årsstämman 2020: Peter Lagerlöf, Lannebo fonder (ordförande), Marianne Flink, Swedbank Robur fonder, John Wilson, Mawer Investment Management fonder och Fredrik Arp, styrelseordförande i Bravida Holding. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2020 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2020. 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 affäretik. Bravida har tydliga delmål för arbetsskador, sjukfrånvaro, koldioxidutsläpp, miljömässigt bra materialval, hämtor 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 184 (173) MSEK. Omsättningen är till 100 procent intern. Rörelseresultatet uppgick till 46 (63) MSEK. Resultat efter finansnetto uppgick till 21 (57) MSEK. De likvida medlen uppgick till 811 (624) MSEK. Det egna kapitalet uppgick vid utgången av året till 4 448 (4 809) MSEK.

## BRAVIDA-AKTIE

Bravida Holding AB:s stamaktie är noterad på Nasdaq Stockholms Large Cap-lista. Den 31 december hade Bravida, enligt Euroclear, 9 304 aktieägare. De största aktieägarna den 31 december var, Mawer Investment Management fonder, Lannebo fonder, Capital Group fonder, Swedbank Robur fonder, och Fjärde AP-fonden. Mawer Investment Management fonder innehar drygt 10 procent av rösterna. 51 procent av aktierna innehas av utländska aktieägare. Börskursen för stamaktien den 30 december 2019 var 90,95 (61,30) SEK, vilket motsvarade ett börsvärde på 18 429 MSEK. Totalavkastningen den senaste

12-månadersperioden, inklusive utdelning, uppgick till 54,15 procent.

Aktiekapitalet uppgår till 4 MSEK fördelade på 203 316 598 aktier varav 202 625 490 stamaktier och 691 108 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 2 januari tillträtt förvärvet av ICS Industrial Cooling System A/S i Danmark.

Bravida har den 1 januari övertagit installationsverksamheten från Rakkestad Energi i Norge.

Bravida har tecknat avtal om förvärv av Rörteamet Själevad AB i Sverige med tillträde den 1 mars 2020.

Bravida har tecknat avtal om förvärv av Ventilationskontroll & Plåt i Kiruna AB i Sverige med tillträde den 1 mars 2020.

## FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår att moderbolagets fria egna kapital om 4 443 623 898 kronor disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 2,25 kronor per stamaktie	455 826 983*
Överkursfond	3 517 757 028
Balanseras i ny räkning	470 039 887
<b>Summa</b>	<b>4 443 623 898</b>

\* Bolagets innehav av egna stamaktier uppgår till 35 720 st, vilket reducerar det totala utdelningsbeloppet med 80 370 kronor.

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

## ÅRSSTÄMMA

Årsstämman för Bravida Holding AB (publ) äger rum den 24 april 2020 på Bravidas huvudkontor, Mikrofonvägen 28 i Stockholm. Kallelse till årsstämman 2020 finns sedan den 26 mars 2020 tillgänglig på [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

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

Bravida har en modell och process för att identifiera och utvärdera koncernens risker. 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>Konjunkturedgång</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 cirka 15 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>	Det kan till exempel vara nya aktörer, kunder köper direkt av leverantör eller att leverantör flyttar sig nedåt i värdekedjan.	Bravida arbetar med att erbjuda konkurrenskraftiga lösningar för kund. Idag innehåller Bravidas leverans och tjänster lösningar för logistik som ökar servicenivån.
<b>Inte följa med i digitalisering och teknikutveckling</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 och fastställs av styrelsen. 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 omräkningsexponeringspolicy valutasäkras inte och en förstärkning av den svenska kronan mot NOK, EUR och DKK påverkar omsättning och rörelseresultat negativt. All finansiering sker i SEK.
<b>Finansierings och likviditetsrisk</b>	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 finanspolicy. Finansieringen utgörs av långfristiga kreditavtal 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>Säkerhet</b>	Risken att medarbetare eller andra personer skadas på Bravidas arbetsplatser.	Bravida har en nollvision för arbetsskador och arbetar systematiskt med fysisk, social och organisatorisk arbetsmiljö, samt med att stärka vår säkerhetskultur.
<b>Bravida lyckas ej attrahera, rekrytera och behålla rätt personal</b>	Dagens arbetsmarknad innebär hög konkurrens om duktiga medarbetare, såsom ingenjörer, tekniker och montörer. Att behålla och rekrytera rätt personal är en nyckelfråga för Bravida.	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>Förändringsovilja</b>	Risk i en relativt traditionell bransch att inte ha förmågan att förändra sig i takt med omvärlden, till exempel bristande kundfokus och affärsutveckling samt förmåga att ställa om organisationen.	Bravida fokuserar allt mer på förändringledning vid uttrullning av nya aktiviteter. Vidare pågår det utbildningsinsatser för att stärka ledarskapet samt möta förändringar på marknaden.
<b>Affärsetik</b>	Bravida är en decentraliserad organisation där affärer och inköp till stor del sker lokalt vilket ökar risken för otillbörlig påverkan. 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. Utbildning genomförs regelbundet. 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>Risker i samband med komplexa och stora kontrakt</b>	Fel kompetens, marknad eller kund samt brister i projektgenomförande. En av de större operativa riskerna är brister i kalkyl, uppstart, planering och styrning av projekt. Brister i kontraktsadministrationen kan snabbt innebära stora risker att inte få erforderlig tidsförslängning eller ersättning för utfört arbete.	Bravida har ett väl definierat arbetssätt med tydliga milstolpar från kalkyl till avslutat projekt. Större och komplexare projekt har alltid en tydlig projektorganisation och struktur samt styrgrupp.
<b>Förvärvsrisker</b>	Risk att Bravida förvärvar bolag som inte lever upp till förväntningar på resultat, inte integreras i Bravidas kultur eller på annat sätt skadar bolaget eller varumärket.	Bravida har förstärkt förvärvsorganisationen på koncernnivå, vilket har ökat förvärvskapaciteten ytterligare och förbättrat processen för integrationen. Förvärv sker lokalt och förankras i den lokala verksamheten. För att förvärvet ska lyckas, är det lokala engagemanget avgörande – både på regionnivå och hos berörd avdelning.
<b>Miljö – hållbar resursanvändning</b>	Miljöpåverkan i form av koldioxidutsläpp eller andra miljöfarliga utsläpp, både i kunderbjudandet och den egna verksamheten.	Bravida arbetar för att minska miljöbelastningen i den egna verksamheten. Vi ser kontinuerligt över bilflottan och följer upp utsläppen på central nivå. Genom att arbeta med bilpolicy och drivmedelsval erbjuds verksamheten kostnadseffektiva bilar som bidrar till att successivt minska vår miljöpåverkan.
<b>Underentreprenörsrisker</b>	Underentreprenörers agerande riskerar att påverka Bravidas anseende och varumärke negativt om underentreprenör gör avsteg från Bravidas uppförandekod.	Kvalitetssäkring av Bravidas underleverantörer görs kontinuerligt.
<b>Materialrisker</b>	Kvalitetsbrister i de produkter som Bravida installerar riskerar att negativt påverka anseende mot kunder samt leda till ökade kostnader.	Bravida har garantier från leverantörer på de produkter de levererar.
<b>Informationssäkerhet och cyberrisker</b>	Risk för informationsstöld samt sabotage av informationstillgångar. De senaste åren har det skett en ökad trend av kapning av information genom så kallade "social engineering" där användare till exempel via mail ställs inför olika bedrägeriförsök med syfte att få dem att genomföra finansiella transaktioner.	Bravida har under året gjort en mognadsutvärdering av bolagets informationssäkerhet och cybersäkerhet. Bolaget arbetar utifrån detta för att uppnå en högre säkerhet och minska risken för informationsstöld.
<b>Inte uppfylla uppgiftsskyddet enligt GDPR</b>	Risk att inte uppfylla kraven i GDPR kan ge höga bötesbelopp och skada varumärket.	Bravida har framtagna riktlinjer för att uppfylla gällande krav. Framtagna instruktioner och informationsmaterial är tillgängliga för samtliga medarbetare. Det finns även utbildningsfilmer om GDPR och stöd centralt i upprättad GDPR-grupp bestående av representanter från stabsfunktioner.

# Koncernens resultaträkning

BELOPP I MSEK	NOT	2019-01-01 -2019-12-31	2018-01-01 -2018-12-31
Nettoomsättning	2, 3	20 404	19 305
Kostnader för produktion		-17 503	-16 502
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2 901</b>	<b>2 803</b>
Administrations- och försäljningskostnader		-1 678	-1 596
<b>Rörelseresultat</b>	3, 5, 6, 7, 28	<b>1 224</b>	<b>1 207</b>
Finansiella intäkter		7	32
Finansiella kostnader		-80	-48
<b>Finansnetto</b>	8	<b>-73</b>	<b>-16</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 151</b>	<b>1 191</b>
Skatt på årets resultat	9	-267	-235
<b>Årets resultat</b>		<b>884</b>	<b>956</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		882	951
Innehav utan bestämmande inflytande		2	5
<b>Årets resultat</b>		<b>884</b>	<b>956</b>
Resultat per aktie före utspädning, SEK	10	4,36	4,73
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	10	4,35	4,72

# Koncernens rapport över totalresultat

BELOPP I MSEK	NOT	2019-01-01 -2019-12-31	2018-01-01 -2018-12-31
<b>Årets resultat</b>		<b>884</b>	<b>956</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som har omförts eller kan omföras till årets resultat			
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	20	15	44
Poster som inte kan omföras till årets resultat			
Omvärdering av förmånsbestämda pensioner		-204	-172
Skatt hänförligt till omvärdering pensioner		44	37
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>-145</b>	<b>-91</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>739</b>	<b>865</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		737	860
Innehav utan bestämmande inflytande		2	5
<b>Årets totalresultat</b>		<b>739</b>	<b>865</b>

# Koncernens balansräkning

BELOPP I MSEK	NOT	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	11	8 734	8 216
Nyttjanderättstillgångar	12	1 029	–
Materiella anläggningstillgångar	13	102	87
Andelar i intresseföretag	14	0	0
Pensionstillgångar	15	3	6
Långfristiga värdepappersinnehav	16	12	12
Långfristiga fordringar	17	18	18
Uppskjuten skattefordran	9	40	38
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>9 939</b>	<b>8 378</b>
Varulager		122	108
Aktuella skattefordringar		82	93
Kundfordringar	25	3 540	3 378
Avtalstillgångar	18	1 514	1 235
Övriga fordringar	19	341	396
Likvida medel		972	735
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>6 571</b>	<b>5 946</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	24	<b>16 510</b>	<b>14 324</b>
<b>EGET KAPITAL</b>			
Aktiekapital	20	4	4
Övrigt tillskjutet kapital		3 518	3 518
Reserver		65	50
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		2 000	1 651
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare</b>		<b>5 587</b>	<b>5 223</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		9	15
<b>Summa eget kapital</b>		<b>5 596</b>	<b>5 238</b>
<b>SKULDER</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	21	500	1 300
Leasingskuld	21	700	–
Långfristiga ej räntebärande skulder		89	48
Avsättningar till pensioner	15	577	292
Övriga avsättningar	22	77	77
Uppskjutna skatteskulder	9	258	249
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 200</b>	<b>1 967</b>
Kortfristiga räntebärande skulder	21	1 495	800
Leasingskuld	21	340	–
Leverantörsskulder		2 239	2 058
Skatteskulder		127	65
Avtalsskulder	18	2 004	1 803
Övriga skulder	23	2 365	2 225
Avsättningar	22	144	169
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>8 714</b>	<b>7 120</b>
<b>Summa skulder</b>	24	<b>10 914</b>	<b>9 086</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>16 510</b>	<b>14 324</b>

För information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, 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>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>–</b>	<b>–</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>
<b>2019</b>						
Ingående eget kapital 2019-01-01	4	3 518	50	1 651	15	5 238
Årets resultat	–	–	–	882	2	884
Årets övrigt totalresultat	–	–	15	-160	–	-145
<b>Summa årets totalresultat</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>15</b>	<b>722</b>	<b>2</b>	<b>739</b>
Utdelning	–	–	–	-404	–	-404
Ändring av innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	7	-7	0
Aktieägarprogram	–	–	–	24	–	24
<b>Utgående eget kapital 2019-12-31</b>	<b>4</b>	<b>3 518</b>	<b>65</b>	<b>2 000</b>	<b>9</b>	<b>5 596</b>

I not 20 framgår ytterligare information om eget kapital.

# Kassaflödesanalys för koncernen

BELOPP I MSEK	NOT	2019-01-01 -2019-12-31	2018-01-01 -2018-12-31
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		1 151	1 191
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	30	423	105
Betald skatt		-154	-219
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>1 420</b>	<b>1 077</b>
<b>KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL</b>			
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager		3	7
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-87	-476
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		263	444
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 599</b>	<b>1 052</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av dotterföretag	4, 29	-469	-237
Förvärv av inkråm	4	-	0
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	11	0	0
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	13	-34	-12
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-503</b>	<b>-249</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagna lån	21, 30	600	-
Amortering av låneskulder	30	-705	-600
Amortering leasingsskuld		-372	-
Förändrat utnyttjande på checkräkningskredit	21, 30	-	-1
Utbetald utdelning		-404	-312
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-881</b>	<b>-914</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>215</b>	<b>-111</b>
Likvida medel vid årets början		735	839
Kursdifferens i likvida medel		22	7
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>972</b>	<b>735</b>

# Moderbolagets resultaträkning

BELOPP I MSEK	NOT	2019-01-01 -2019-12-31	2018-01-01 -2018-12-31
Nettoomsättning		184	173
Administrations- och försäljningskostnader	5, 6, 7	-139	-111
<b>Rörelseresultat</b>		<b>46</b>	<b>63</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Ränteintäkter och liknande resultatposter		23	35
Räntekostnader och liknande resultatposter		-48	-41
<b>Finansnetto</b>	8	<b>-25</b>	<b>-5</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>21</b>	<b>57</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>			
Avsatt till periodiseringsfond		-6	-84
Koncernbidrag		11	275
<b>Resultat före skatt</b>		<b>26</b>	<b>248</b>
Skatt	9	-7	-55
<b>Årets resultat<sup>1)</sup></b>		<b>20</b>	<b>193</b>

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

# Moderbolagets balansräkning

BELOPP I MSEK	NOT	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	29	7 341	7 341
Långfristiga fordringar		0	0
Uppskjuten skattefordran		0	0
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 342</b>	<b>7 341</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar			
Fordringar hos koncernföretag	28	1 629	1 608
Aktuella skattefordringar		–	51
Övriga fordringar	19	21	9
Kassa och bank		811	624
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 461</b>	<b>2 292</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	24	<b>9 803</b>	<b>9 634</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Bundet eget kapital	20		
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		906	1 094
Årets resultat		20	193
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>4 444</b>	<b>4 804</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>4 448</b>	<b>4 809</b>
<b>Obeskattade reserver</b>			
Periodiseringsfonder		480	474
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner	15	1	1
<b>Långfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder	21	500	1 300
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	21	1 495	800
Leverantörsskulder		4	3
Skulder till koncernföretag	28	2 838	2 212
Skatteskulder		7	–
Övriga skulder	23	31	36
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>4 374</b>	<b>3 051</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	24	<b>9 803</b>	<b>9 634</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>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>
<b>2019</b>					
Ingående eget kapital 2019-01-01	4	3 518	1 094	193	4 809
Årets resultat	–	–	–	20	20
Vinstdisposition	–	–	193	-193	-1
Utdelning	–	–	-404	–	-404
Aktieägarprogram	–	–	24	–	24
<b>Utgående eget kapital 2019-12-31</b>	<b>4</b>	<b>3 518</b>	<b>906</b>	<b>20</b>	<b>4 448</b>

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



# Moderbolagets kassaflödesanalys

BELOPP I MSEK	NOT	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat efter finansiella poster		21	57
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	30	24	24
Betald skatt		-35	-198
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>10</b>	<b>-118</b>
<b>KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL</b>			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		645	710
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		31	25
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>685</b>	<b>617</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagna lån	21, 30	600	–
Amortering av låneskulder	21	-705	-600
Betald utdelning		-404	-312
Utbetalda koncernbidrag		-53	-15
Erhållna koncernbidrag		64	290
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-498</b>	<b>-638</b>
Årets kassaflöde		187	-20
Likvida medel vid årets början		624	644
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>811</b>	<b>624</b>

# NOTER

## TILL DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

<b>NOT 1</b>	Väsentliga redovisningsprinciper	70	<b>NOT 12</b>	Nyttjanderättstillgångar	87	<b>NOT 22</b>	Avsättningar	93
<b>NOT 2</b>	Intäkternas fördelning	76	<b>NOT 13</b>	Materiella anläggningstillgångar	87	<b>NOT 23</b>	Övriga skulder	93
<b>NOT 3</b>	Segmentsrapportering	77	<b>NOT 14</b>	Andelar i intresseföretag	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>	Pensionstillgångar och avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	88	<b>NOT 25</b>	Finansiella risker och finanspolicy	95
<b>NOT 5</b>	Anställda och personalkostnader	79	<b>NOT 16</b>	Andra långfristiga värdepappersinnehav	90	<b>NOT 26</b>	Leasing	98
<b>NOT 6</b>	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	83	<b>NOT 17</b>	Långfristiga fordringar	90	<b>NOT 27</b>	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	99
<b>NOT 7</b>	Rörelsens kostnader per kostnadsslag	83	<b>NOT 18</b>	Avtalstillgångar och avtalsskulder	90	<b>NOT 28</b>	Transaktioner med närstående	100
<b>NOT 8</b>	Finansnetto	83	<b>NOT 19</b>	Övriga fordringar	90	<b>NOT 29</b>	Andelar i koncernföretag	100
<b>NOT 9</b>	Skatter	84	<b>NOT 20</b>	Eget kapital	91	<b>NOT 30</b>	Rapport över kassaflöden	102
<b>NOT 10</b>	Resultat per aktie	86	<b>NOT 21</b>	Räntebärande skulder	92	<b>NOT 31</b>	Händelser efter balansdagen	103
<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 2019 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 i allt väsentligt redovisade till historiska anskaffningsvärden.

### VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

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

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

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

### 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 över tid.

### 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 15 för ytterligare information om använda pensionsantaganden.

### NYA ELLER ÄNDRADE RELEVANTA IFRS

Bravida har i årsredovisningen 2019, och sedan den 1 januari 2019 tillämpat IFRS 16 Leasingavtal.

### IFRS 16 Leasingavtal

Sedan den 1 januari 2019 tillämpar Bravida IFRS 16 Leasingavtal. Standarden ersätter tidigare regler för redovisning av leasing, såsom IAS 17 Leasingavtal och IFRIC 4 Fastställande av huruvida ett avtal innehåller ett leasingavtal. Koncernen har valt en förenklad övergångsmetod som innebär att jämförelseåret, 2018, inte räknas om som om IFRS 16 tillämpats. Detta innebär att jämförelsesiffror för 2018 och tidigare perioder redovisas enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper. Effekter vid övergången till IFRS 16 redovisas per 1 januari 2019.

IFRS 16 påverkar främst leasetagare, med den centrala effekten att alla leasingavtal som tidigare redovisades som operationella leasingavtal nu redovisas på ett sätt som liknar tidigare 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 tidigare då ingen redovisning skedde av hyrd tillgång och relaterad skuld, och då leasingavgifterna periodiserades linjärt som leasingkostnad.

Koncernen har valt att tillämpa valmöjligheterna i IFRS 16 att inte redovisa nyttjanderättstillgång och leaseingskuld 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. Bravida har vidare valt att göra bokningar och justeringar relaterade till IFRS 16 på koncernnivå. Segmentsrapporteringen påverkas således inte utan rapporteras enligt tidigare redovisningsprinciper.

Koncernens leasingavtal som aktiveras avser i huvudsak hyreslokaler och fordon. Leaseingskulden har beräknats som nuvärdet av återstående leasingbetalningar, diskonterade med marginell låneränta per 1 januari 2019. En marginell låneränta har fastställts per land. Koncernen har använt en vägd genomsnittlig marginell låneränta om 2 procent vid fastställande av leaseingskulden i öppningsbalansräkningen per 1 januari 2019.

Nyttjanderättstillgången har beräknats som skuldens värde 1 januari 2019 plus förskottsbetalade leasingavgifter som redovisades i balansräkningen 31 december 2018.

Vid övergången till IFRS 16 redovisade koncernen nyttjanderättstillgångar på 1 045 MSEK och leaseingskulder på 1 018 MSEK, varav 326 MSEK är kortfristiga leaseingskulder. Skillnaden mellan tillgångar och skulder beror på förutbetalda leaseingsbetalningar som redovisades som omsättningstillgång 31 december 2018, vilka 1 januari 2019 läggs till nyttjanderättstillgångarna. Under IAS 17 redovisades inte operationella leasingavtal i balansräkningen utan upplysning gjordes i not. Den redovisade leaseingskulden enligt IFRS 16 vid övergångstidpunkten överstiger nuvärdet av de minimileaseavgifter för operationella leasar som upplysning lämnades om i not 26 i årsredovisning för 2018. I not 26 leasingavgifter avseende

operationell leasing uppgår det nominella värdet av framtida leasingavgifter till ett belopp om 927 MSEK. Leaseingskulder redovisades i balansräkningen vid övergångstidpunkten per den 1 januari 2019 uppgår till 1 018 MSEK. Den huvudsakliga förklaringen är att vid bedömning av leasingperiodernas längd i enlighet med IFRS 16 har förlängningsperioder inkluderats i vissa fall, medan not 26 endast inkluderar den ej uppsägningsbara perioden. Skillnaden förklaras även av att framtida leasingavgifter i not 26 redovisas till nominella värden.

De redovisade nyttjanderättstillgångarna är hänförliga till följande typer av tillgångar:

MSEK	2019-01-01
Fastigheter	654
Fordon	391
<b>Summa nyttjanderättstillgångar</b>	<b>1 045</b>

### Övergångseffekter på tillgångar och skulder, 1 januari 2019

MSEK	Redovisade balansposter, 1 januari 2019	Omräkning till IFRS 16	Omräknade balansposter, 1 januari 2019
Anläggningstillgångar	8 378	1 045	9 423
Omsättningstillgångar	5 946	-27	5 919
<b>Summa tillgångar</b>	<b>14 324</b>	<b>1 018</b>	<b>15 342</b>
<b>Eget kapital</b>	5 238	–	5 238
Långfristiga skulder	1 967	692	2 659
Kortfristiga skulder	7 120	326	7 446
<b>Summa skulder</b>	<b>9 086</b>	<b>1 018</b>	<b>10 104</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>14 324</b>	<b>1 018</b>	<b>15 342</b>

### NYA REDOVISNINGSPRINCIPER FRÅN 2020

Ett antal nya eller ändrade standarder och tolkningar träder ikraft för räkenskapsår som börjar 1 januari 2020 eller senare, vilka inte har förtidstillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Dessa nya standarder och tolkningar väntas inte ha en väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter på innevarande eller kommande perioder och inte heller på framtida transaktioner.

### 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 företags högste verkställande beslutsfattare för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet. Geografiska marknader utgör Bravidas rörelsesegment, och omfattar länderna; Sverige, Norge, Danmark och Finland. Se not 3 för ytterligare beskrivning av indelning och presentation av rörelsesegment.

## KONSOLIDERINGSPRINCIPER

### Koncernföretag

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

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

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

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

Även realiserade förluster eliminerar 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 eliminerar

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

Vinster som uppkommer från transaktioner med intresseföretag eliminerar i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Förluster eliminerar 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 miljö 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 balansdagens kurs
- 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.

### KASSAFLÖDEANALYS

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

### INTÄKTER

Bolagets intäkter består av service- och installationstjänster och försäljning sker av tjänster och material som en kombinerad del. I värdigt liten utsträckning sker försäljning av endast material och då redovisas intäkten när varorna avlämnats hos kunden, vilket bedömts 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.

Ränteintäkter intäktredovisas över löptiden med tillämpning av effektiv-räntemetoden. 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 incitamentsersättningar 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.

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 eventuellt nedskrivningsbehov.

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

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Byggnader och mark innefattar huvudsakligen lager och kontor. Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Redovisat värde på den ersatta delen tas bort från balansräkningen. Alla andra former av reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer.

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

#### Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

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

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder prövas varje balansdag och justeras vid behov. Vinst eller förlust från avyttringen fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkter 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 och nyttjanderätter för leasingavtal för att fastställa

om det finns något som tyder på att dessa tillgångar har minskat i värde. Om något tyder på detta, beräknas återvinningsvärdet för tillgången eller den minsta kassagenererade enhet som tillgången tillhör 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

Som förklarats ovan, har koncernen ändrat sina redovisningsprinciper för leasing i de fall koncernen är leasetagare. Den nya principen beskrivs nedan och effekten av övergången ovan.

Till och med 31 december 2018 klassificerades samtliga leasingavtal som operationell leasing. Betalningar att erlägga under leasingperioden kostnadsfördes i resultaträkningen linjärt över leasingperioden. Nedan anges de principer som tillämpas sedan den 1 januari 2019.

Koncernen leasar primärt kontor och fordon. Avtal kan innehålla både leasing- och icke-leasingkomponenter. Koncernen fördelar ersättningen i avtalet till leasing- och icke-leasingkomponenter.

Leasingavtalen redovisas som nyttjanderätter och en motsvarande skuld, från och med den dag som den leasade tillgången finns tillgänglig för användning av koncernen.

Leasingskulden redovisas initialt till nuvärdet av återstående leasingavgifter under leasingperioden. Leasingavgifterna inkluderar fasta avgifter samt variabla leasingavgifter som beror på index eller ränta, initialt baserade på index eller ränta gällande vid inledningsdatumet. Leasingperioden utgörs av avtalets ej uppsägningbara period med tillägg för förlängningsperioder som initialt bedöms som rimligt säkra att komma att nyttjas.

Leasingbetalningarna diskonteras med leasingavtalets implicita ränta. Om denna räntesats inte kan fastställas enkelt, vilket normalt är fallet för koncernens leasingavtal, används bolagets marginella låneränta, vilket är räntan som skulle få betalas för att låna i leasingavtalets valuta för att köpa en motsvarande tillgång med liknande villkor och säkerheter.

Koncernen är exponerad för eventuella framtida ökning av rörliga leasingbetalningar baserade på ett index eller en ränta, som inte ingår i leasingskulden förrän de träder i kraft. När justeringar av leasingbetalningar baserade på ett index eller en ränta träder i kraft omvärderas leasingskulden och justeras mot nyttjanderätten.

Bedömd leasingperiod justeras huvudsakligen när sista uppsägningstidpunkten i tidigare bedömd leasingperiod passeras; eller om en betydande händelse inträffar eller omständigheterna på ett betydande sätt förändras på ett sätt som är inom bolagets kontroll. I dessa fall omvärderas skulden, baserat på en uppdaterad diskonteringsränta, med motbokning av omvärderingsbeloppet mot nyttjanderätten.

Leasingbetalningar fördelas mellan amortering av skulden och ränta. Räntan redovisas i resultaträkningen över leasingperioden på ett sätt som medför en fast räntesats för den under respektive period redovisade leasingskulden.

Nyttjanderätten värderas till anskaffningsvärde och inkluderar följande:

- det belopp leasingskulden ursprungligen värderats till
- leasingavgifter som betalats vid eller före inledningsdatumet, efter avdrag för eventuella förmåner som mottagits i samband med teckningen av leasingavtalet
- initiala direkta utgifter
- utgifter för att återställa tillgången till det skick som föreskrivs i leasingavtalets villkor.

Nyttjanderätter skrivs vanligen av linjärt över det kortare av nyttjandeperioden och leasingperioden.

Betalningar för korta kontrakt och leasingavtal av mindre värde kostnadsförs linjärt i resultaträkningen. Korta kontrakt är avtal med en leasingtid på 12 månader eller mindre. Avtal av mindre värde inkluderar IT-utrustning och kontorsmöbler.

**FINANSIELLA INSTRUMENT****Redovisning och första värderingen**

Kundfordringar och utfärdade skuldinstrument redovisas när de är utgivna. Övriga finansiell tillgångar och finansiell 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*

Vid första redovisningstillfället klassificeras en finansiell tillgång som värderad till: upplupet anskaffningsvärde; verkligt värde via övrigt totalresultat – skuldinstrumentinvestering; verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapitalinstrumentinvestering; 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 långfristig 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 resultat effekt 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.

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

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

**LIKVIDA MEDEL**

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar med förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten som lätt kan omvandlas till likvida medel till ett känt belopp och som är utsatta för en obetydlig risk för värdefluktuationer.

**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 utspådande. Rätten att erhålla aktier med prestationsvillkor är därtill utspådande endast i den utsträckning vinstmålen (Ebita) är uppfyllda per rapportdagen. Justering av antalet utspådande aktier görs för det hypotetiska antal aktier som hade kunnat köpas in med värdet på återstående tjänster inom ramen för respektive incitamentsprogram.

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

### Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

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

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

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

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

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

Pensionskostnaden och pensionsförpliktelsen för förmånsbestämda pensionsplaner beräknas årligen av oberoende aktuarier. Diskonteringsräntan motsvarar räntan på bostadsobligationer med löptid som motsvarar den genomsnittliga löptiden på koncernens pensionsförpliktelse. När det inte finns en fungerande marknad för sådana företagsobligationer används istället marknadsräntan på statsobligationer med en motsvarande löptid. Beräkningen utförs av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade Projected Unit Credit Method. Vidare beräknas det verkliga värdet av eventuella förvaltningstillgångar per rapportdagen. Räntekostnaden/intäkten netto på den förmånsbestämda förpliktelsen/tillgången redovisas i årets resultat under finansnettot. Räntenettet är baserat på den ränta som uppkommer vid diskontering av nettoförpliktelsen, det vill säga, ränta på förpliktelsen, förvaltningstillgångar och ränta på effekt av eventuella tillgångsbegränsningar. Övriga komponenter redovisas i rörelseresultatet.

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

Ändringar eller reduceringar av en förmånsbestämd plan redovisas vid den tidigaste av följande tidpunkter: a; när ändringen i planen eller reduceringen inträffar eller b; när företaget redovisar relaterade omstrukturingskostnader 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 förenklingsskäl som upplupen kostnad istället för som del av nettoförpliktelsen/-tillgången.

Avkastningsskatt redovisas löpande i resultatet för den period skatten avser

och ingår därmed inte i skuldberäkningen. Vid fonderade planer belastar skatten avkastningen på förvaltningstillgångar och redovisas i övrigt totalresultat. Vid ofonderade eller delvis ofonderade planer, belastar skatten årets resultat.

### Ersättningar vid uppsägning

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

### Kortfristiga ersättningar

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

### Aktierelaterade ersättningar

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

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

### AVSÄTTNINGAR

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

### Garantireserv

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

### Omstrukturingsreserv

En avsättning redovisas när en detaljerad omstrukturingsplan 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 köpeskillningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade köpeskillningar till verkligt värde med värdeförändringar över resultatet.

Förvärv till lågt pris som motsvarar framtida förväntade förluster och kostnader upplöses under de förväntade perioderna de förlusterna och kostnaderna

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

### Leasing

Moderbolaget tillämpar för leasingavtal inte IFRS 16, i enlighet med undantaget som finns i RFR 2. Som leasetagare redovisas leasingavgifter som kostnad linjärt över leasingperioden och således redovisas inte nyttjanderätter och leasing-skulder i balansräkningen.

### Koncernbidrag och aktieägartillskott

Moderbolaget aktiverar aktieägartillskott i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej fordras, 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	2019-01-01 –2019-12-31			2018-01-01 –2018-12-31		
	Service	Installation	Totalt	Service	Installation	Totalt
Sverige	5 285	5 378	10 664	5 032	5 247	10 279
Norge	2 452	2 414	4 867	2 330	2 447	4 777
Danmark	1 592	2 180	3 773	1 241	1 931	3 171
Finland	282	900	1 182	207	907	1 114
<b>Elimineringar</b>	<b>-40</b>	<b>-41</b>	<b>-81</b>	<b>6</b>	<b>-43</b>	<b>-36</b>
<b>Koncernen</b>	<b>9 572</b>	<b>10 832</b>	<b>20 404</b>	<b>8 816</b>	<b>10 490</b>	<b>19 305</b>

Kontraktbalanser	Koncernen	
	2019-12-31	2019-01-01
Fordringar, vilka ingår i kundfordringar och övriga fordringar	3 559	3 390
Avtalstillgångar - upparbetat ej fakturerat	1 514	1 235
Avtalsskulder - fakturerat ej upparbetat	-2 004	-1 803

Avtalstillgångar hänförs till 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.

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 2019.

Intäkter som redovisats under perioden som slutar 31 december 2019 från prestationsåtaganden som uppfyllts (eller delvis uppfyllts) under tidigare perioder uppgår till -22 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 6 136 MSEK, 31 procent av intäkterna förväntas redovisas inom 1 år och 24 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 fastighetsservice.

2019	Sverige	Norge	Danmark	Finland	Koncern-gemensamt	Eliminering och övrigt	Summa
Extern nettoomsättning	10 590	4 861	3 770	1 179	4	–	20 404
Intern nettoomsättning	74	6	2	3	1	-482	–
<b>Nettoomsättning</b>	<b>10 664</b>	<b>4 867</b>	<b>3 773</b>	<b>1 182</b>	<b>5</b>	<b>-482</b>	<b>20 404</b>
Rörelsekostnader	-9 940	-4 621	-3 567	-1 160	-371	482	-19 178
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-3	–	0	0	–	–	-3
<b>Rörelseresultat</b>	<b>720</b>	<b>245</b>	<b>205</b>	<b>22</b>	<b>-367</b>	<b>–</b>	<b>1 224</b>
Finansnetto	-11	9	-1	-2	-67	–	-73
<b>Resultat före skatt</b>	<b>709</b>	<b>254</b>	<b>204</b>	<b>20</b>	<b>-433</b>	<b>–</b>	<b>1 151</b>
<b>Övriga upplysningar</b>							
Goodwill	5 375	1 817	1 158	382	–	–	8 731
Övriga anläggningstillgångar*	647	296	197	26	3	–	1 168
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>6 021</b>	<b>2 113</b>	<b>1 354</b>	<b>407</b>	<b>3</b>	<b>–</b>	<b>9 899</b>

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>

\* Exklusive uppskjuten skattefordran

## NOT 4. FÖRVÄRV AV RÖRELSE

Förvärven som genomförts under 2019 respektive 2018 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.

Bravida använder normalt en förvärvsstruktur med fast köpeskillning och villkorad köpeskillning, vilken baseras på framtida utveckling. Initialt värderas den villkorade köpeskillningen till det sannolika utfallet, vilket för årets förvärv är 85 (55) MSEK. De villkorade köpeskillningarna 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.

### 2019

Bravida genomförde under 2019 följande förvärv:

Förvärvad enhet	Land	Teknikområde	Art	Tidpunkt	Andel av röster	Antal anställda	Beräknad årsomsättning i MSEK
Insight Building Automation A/S	Danmark	Automation	Bolag	Januari	100 %	22	35
Carrier Refrigeration Sweden	Sverige	Kyla	Inkräm	Januari	–	37	50
Elbolaget Glödlampan AB	Sverige	El	Bolag	Januari	100 %	18	20
Cura VVS A/S	Danmark	Vs, ventilation	Bolag	Mars	100 %	60	130
H.Helbo Hansen A/S	Danmark	El	Bolag	Mars	100 %	75	110
Bylunds Elektriska AB	Sverige	El	Bolag	April	100 %	43	40
Buchreitz A/S	Danmark	El	Bolag	April	100 %	45	55
San Tek Kameraövervakning AB	Sverige	Säkerhet	Bolag	Maj	100 %	20	30
MIH VVS ApS	Danmark	Vs, ventilation	Bolag	Maj	100 %	70	100
Jyväskylä LVI-Palvelu Oy	Finland	Vs, ventilation	Bolag	Maj	100 %	10	20
Herberts Rör AB	Sverige	Vs, ventilation	Bolag	Juni	100 %	37	55
El-teknik i Gävle AB	Sverige	El	Bolag	Juni	100 %	34	40
AB Venair	Sverige	Ventilation	Bolag	Juli	100 %	11	200
Karby VVS AB	Sverige	Vs, ventilation	Bolag	September	100 %	14	40
Sprinklerinstallationer Sverige AB	Sverige	Sprinkler	Bolag	September	100 %	9	5
Östervåla VVS AB	Sverige	Vs, ventilation	Inkräm	September	–	14	20
NPI Ventilation AB	Sverige	Ventilation	Bolag	November	100 %	16	45
AM Elektriska AB	Sverige	Kraft	Bolag	November	100 %	29	50
Alpedalens VVS A/S	Danmark	El	Inkräm	December	100 %	35	55
Orkdal Installasjon AS	Norge	El, säkerhet	Inkräm	December	–	14	20

Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2019 hade koncernens omsättning för 2019 ökat med cirka 2 procent.

Tillgångar och skulder ingående i förvärv	Verkligt värde redovisat i koncernen, MSEK		
Immateriella tillgångar	0		
Materiella anläggningstillgångar	12	Köpeskillning	-594
Kundfordringar <sup>1)</sup>	146	Likvida medel, förvärvad	109
Upparbetad men ej fakturerad intäkt	37	<b>Netto effekt på likvida medel</b>	<b>-485</b>
Övriga omsättningstillgångar	54	Kontant reglerad köpeskillning	-457
Likvida medel	109	Skuldförd köpeskillning <sup>2)</sup>	-138
Långfristiga skulder	-23	<b>Köpeskillning</b>	<b>-594</b>
Leverantörsskulder	-80		
Fakturerad men ej upparbetad intäkt	-20		
Övriga kortfristiga skulder	-105		
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>129</b>		
<b>Koncerngoodwill</b>	<b>466</b>		

**2018**

Bravida genomförde under 2018 följande förvärv:

Förvärvad enhet	Land	Teknikområde	Art	Tidpunkt	Andel av röster	Antal anställda	Beräknad årsomsättning i MSEK
Electric Viborg A/S	Danmark	EI	Bolag	Januari	100 %	30	26
EI & Tele Installation AB	Sverige	EI	Bolag	Januari	100 %	10	16
Adison Oy	Finland	EI, Vs, ventilation	Bolag	Januari	100 %	70	190
Inomhusklimat i Stockholm AB	Sverige	Kyla	Bolag	April	100 %	12	30
Sala Elektriska	Sverige	EI	Bolag	Maj	100 %	18	20
Telesupport i Hökåsen AB	Sverige	Säkerhet	Bolag	Maj	100 %	14	18
Orkla Elektriker AS	Norge	EI	Inkräm	Juli	-	10	11
VVS-Firma P. Hermansen A/S	Danmark	Vs, ventilation	Bolag	Juli	100 %	28	75
Lindstens Elektriska AB	Sverige	EI	Bolag	Oktober	100 %	137	200
Ab Hangö Elektriska - Hangon Sähkö Oy	Finland	EI, Vs, ventilation	Bolag	Oktober	100 %	90	160
Nyheden Fällfors EI AB	Sverige	EI	Bolag	November	100 %	27	40
Karlshamn Rörmontage AB	Sverige	Vs	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 85 (55) MSEK av villkorade köpeskillingar

**NOT 5. ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER**

Medelantal medarbetare	2019			2018		
	Totalt	Andel kvinnor	Andel män	Totalt	Andel kvinnor	Andel män
<b>MODERBOLAGET</b>						
Sverige	15	66 %	34 %	14	50 %	50 %
<b>Totalt i moderbolaget</b>	<b>15</b>	<b>66 %</b>	<b>34 %</b>	<b>14</b>	<b>50 %</b>	<b>50 %</b>
<b>KONCERNBOLAG</b>						
Sverige <sup>1)</sup>	5 963	9 %	91 %	6 038	6 %	94 %
Norge	2 975	6 %	94 %	2 994	6 %	94 %
Danmark	2 173	7 %	93 %	1 830	9 %	91 %
Finland	596	7 %	93 %	599	7 %	93 %
<b>Totalt i koncernbolag</b>	<b>11 707</b>	<b>8 %</b>	<b>92 %</b>	<b>11 461</b>	<b>7 %</b>	<b>93 %</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>11 722</b>	<b>8 %</b>	<b>92 %</b>	<b>11 475</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 14 (13) stycken, varav 2 (2) kvinnor.

Fördelning i företagsledningen <sup>2)</sup>	2019-12-31		2018-12-31	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
<b>MODERBOLAGET</b>				
Styrelsen	33 %	67 %	33 %	67 %
Övriga ledande befattningshavare	15 %	85 %	8 %	92 %
<b>KONCERNEN TOTALT</b>				
Styrelsen	33 %	67 %	33 %	67 %
Övriga ledande befattningshavare	15 %	85 %	8 %	92 %

<sup>2)</sup> Stämvalda styrelseledamöter och där vd är inkluderad i övriga ledande befattningshavare.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	2019		2018	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
MODERBOLAGET	47	12	47	11
(varav pension)	(6)	(1)	(6)	(1)
KONCERNBOLAG	7 403	1 231	6 715	1 260
(varav pension)	(556)	(66)	(489)	(57)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>7 450</b>	<b>1 242</b>	<b>6 762</b>	<b>1 271</b>
(varav pension)	(561)	(67)	(494)	(58)

Löner och andra ersättningar	2019		2018	
	Vd och övriga ledande befattningshavare <sup>3)</sup>	Övriga anställda	Vd och övriga ledande befattningshavare <sup>3)</sup>	Övriga anställda
MODERBOLAGET				
Sverige	33	14	35	12
(varav tantiem o.d.)	(10)	(0)	(11)	(0)
KONCERNBOLAG				
Sverige	25	3 437	23	3 174
(varav tantiem o.d.)	(9)	(87)	(7)	(62)
Norge	5	1 938	4	1 860
(varav tantiem o.d.)	(1)	(35)	(0)	(42)
Danmark	6	1 604	4	1 337
(varav tantiem o.d.)	(2)	(27)	(1)	(17)
Finland	4	382	2	312
(varav tantiem o.d.)	(1)	(3)	(-)	(1)
<b>Koncernbolag totalt</b>	<b>40</b>	<b>7 361</b>	<b>33</b>	<b>6 683</b>
(varav tantiem o.d.)	(14)	(152)	(8)	(122)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>73</b>	<b>7 376</b>	<b>68</b>	<b>6 694</b>
(varav tantiem o.d.)	(23)	(152)	(20)	(122)

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

### Ersättningar och andra förmåner till Styrelsen

TSEK	Styrelsearvode	Utskottsarvode <sup>4)</sup>	Övriga arvoden	Summa redovisad kostnad 2019	Summa redovisad kostnad 2018
STYRELSEORDFÖRANDE					
Fredrik Arp	1 150	110	-	1 260	787
Monica Caneman <sup>5)</sup>	-	-	-	-	560
ÖVRIGA STYRELSELEDAMÖTER					
Jan Johansson	450	100	-	550	550
Mikael Norman	450	180	-	630	630
Marie Nygren	450	100	-	550	367
Staffan Pahlsson	450	80	-	530	530
Cecilia Daun Wennborg	450	80	-	530	560
	<b>3 400</b>	<b>650</b>	<b>-</b>	<b>4 050</b>	<b>3 983</b>

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

<sup>5)</sup> Monica Caneman lämnade styrelsen i samband med årsstämman 2018

### Ersättning till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt beslut på årsstämman den 26 april 2019. Ingen pensionsersättning utgår till styrelsen. Arbetstagarrepresentanter eller suppleanter erhåller ej styrelsearvode. Styrelsearvode utbetalas som lön.

Ersättning till revisionsutskottet utgår enligt beslut på årsstämman den 26 april 2019. I revisionsutskottet ingår sedan konstituerande styrelsemöte 2019 Mikael Norman som ordförande och Jan Johansson samt Marie Nygren som ledamöter.

Ersättning till ersättningsutskottet utgår enligt beslut på årsstämman den 26 april 2019. I ersättningsutskottet ingår sedan konstituerande styrelsemöte 2019 Fredrik Arp som ordförande och Cecilia Daun Wennborg samt Staffan Pahlsson som ledamöter.

**Vd och ledande befattningshavares förmåner**

Se förvaltningsberättelsen sida 57-58 för mer information.

**Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare**

2019 TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Verkställande direktör Mattias Johansson	6 217	5 729	1 820	1 968	15 734
Övriga ledande befattningshavare <sup>6)</sup>	23 730	17 636	9 464	6 185	57 015
	<b>29 946</b>	<b>23 365</b>	<b>11 285</b>	<b>8 153</b>	<b>72 749</b>

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>

<sup>6)</sup> Kretsen övriga ledande befattningshavare avser koncernledningen exklusive vd. Kretsen ledande befattningshavare, inklusive vd, bestod vid utgången av året av 13 (13) 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 2019**

Vid extra bolagsstämma 2019 beslutades det om ett nytt långsiktigt incitamentsprogram att löpa från 2019 till och med årsstämman 2022.

Deltagandet i LTIP 2019 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 2021 års resultat (Ebita) för koncernen. Alla deltagare har således samma prestationsmål. Eventuell tilldelning sker efter att den första kvartalsrapporten för 2022 offentliggörs.

**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 för alla deltagare 2019 års resultat (Ebita) för koncernen. Eventuell tilldelning sker efter att den första kvartalsrapporten för 2020 offentliggjorts.

**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 2019 års resultat (Ebita) för koncernen. Slutlig tilldelning skedde i maj 2019, som är ett resultat av uppnådd Ebita i programmet, uppgick till 90,83 procent av maximal tilldelning. Av de 123 initiala deltagarna erhöll 108 deltagare tilldelning. Aktuell aktiekurs vid tidpunkten för den slutliga tilldelningen av aktier vid programslut var 75,30 SEK.

Antal aktierätter vid programstart	Antal aktier	Antal deltagare	Maximalt antal	
			Matchningsaktier	Prestationsaktier
LTIP 2019	604 530	185	132 732	471 798
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

Aktiesparprogram, LTIP	2016	2017	2018	2019
Antal aktierätter per den 1 januari 2016	–	–	–	–
Tilldelade under året	573 500	–	–	–
Förverkade under året	-24 000	–	–	–
<b>Antal aktierätter den 31 december 2016</b>	<b>549 500</b>	–	–	–
Antal aktierätter per den 1 januari 2017	549 500	–	–	–
Tilldelade under året	–	591 078	–	–
Förverkade under året	-22 750	-15 384	–	–
<b>Antal aktierätter den 31 december 2017</b>	<b>526 750</b>	<b>575 694</b>	–	–
Antal aktierätter per den 1 januari 2018	526 750	575 694	–	–
Tilldelade under året	–	–	606 000	–
Förverkade under året	-31 500	-38 308	-31 950	–
Prestationsbortfall	–	–	–	–
Slutlig tilldelning vid programavslut	–	–	–	–
<b>Antal aktierätter den 31 december 2018</b>	<b>495 250</b>	<b>537 386</b>	<b>574 050</b>	–
Antal aktierätter per den 1 januari 2019	495 250	537 386	574 050	–
Tilldelade under året	20 000	–	–	604 530
Förverkade under året	-8 500	-40 155	-38 850	–
Prestationsbortfall	-45 920	–	–	–
Slutlig tilldelning vid programavslut	-460 830	–	–	–
<b>Antal aktierätter den 31 december 2019</b>	–	<b>497 231</b>	<b>535 200</b>	<b>604 530</b>

Aktiesparprogram, LTIP	2017	2018	2019
Antal deltagare som fortfarande är anställda den 31 december 2019	126	141	184
Intjänandeperiod	jan 2017 -dec 2019	jan 2018 -dec 2020	jan 2019 -dec 2021
Prestationsmål	Ebita 2019	Ebita 2020	Ebita 2021
Verkligt värde per per aktierätt	58,25	62,72	75,63

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

#### Redovisad kostnad för ovanstående program

MSEK	2019	2018
Aktiesparprogram, LTIP 2015	–	5
Aktiesparprogram, LTIP 2016	5	11
Aktiesparprogram, LTIP 2017	12	10
Aktiesparprogram, LTIP 2018	10	5
Aktiesparprogram, LTIP 2019	7	–
	<b>35</b>	<b>31</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 aktierätter som förväntas tilldelas. Verkligt värde fastställs vid tidpunkten för deltagarnas investering som aktiekursen med justering för den utdelning som inte tillfaller den anställda under intjäningsperioden. Verkligt värde för kostnad för sociala avgifter beräknas vid respektive bokslut.

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

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31
<b>KPMG</b>				
Revisionsuppdrag	5	6	2	2
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0	–	–
Skatterådgivning	0	0	–	–
Övriga tjänster	1	0	0	0
<b>Övriga revisionsbyråer</b>				
Revisionsuppdrag	0	1	–	–
Övriga tjänster	–	–	–	–
	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

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

Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget avser arvoden för 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	
	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31
Kostnader för material	5 732	5 491	–	–
Underentreprenörer och köpta tjänster inom produktion	2 906	2 875	–	–
Personalkostnader	8 692	8 033	59	45
Avskrivningar	417	33	–	–
Bilkostnader	335	488	0	1
Lokalkostnader	125	285	–	0
IT-kostnader och telefoni	124	112	0	0
Övriga rörelsekostnader	849	781	80	65
	<b>19 181</b>	<b>18 098</b>	<b>139</b>	<b>111</b>

**NOT 8. FINANSNETTO**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31
<b>FINANSIELLA INTÄKTER</b>				
Ränteintäkter, externa	2	3	2	3
Ränteintäkter, interna	–	–	21	17
Valutakursvinster	–	17	–	15
Övrigt	5	13	–	–
	<b>7</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>35</b>
<b>FINANSIELLA KOSTNADER</b>				
Räntekostnader, externa	-27	-32	-23	-3
Räntekostnader, leasing	-24	–	–	–
Räntekostnader, interna	–	–	-5	-28
Valutakursförluster	-10	0	-10	–
Övrigt	-19	-16	-9	-9
	<b>-80</b>	<b>-48</b>	<b>-48</b>	<b>-41</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-73</b>	<b>-16</b>	<b>-25</b>	<b>-5</b>

## NOT 9. SKATTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31
<b>AKTUELL SKATT</b>				
Periodens skattekostnad	-207	-147	-7	-55
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-16	-1	0	–
	<b>-224</b>	<b>-148</b>	<b>-7</b>	<b>-55</b>
<b>UPPSKJUTEN SKATT</b>				
Uppskjuten skattekostnad	-43	-88	–	0
<b>Totalt redovisad skattekostnad</b>	<b>-267</b>	<b>-235</b>	<b>-7</b>	<b>-55</b>

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31
<b>AVSTÄMNING EFFEKTIV SKATT</b>				
Resultat före skatt	1 151	1 191	26	248
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget	-246	-262	-6	-54
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	-2	-3	–	–
Ej avdragsgilla kostnader	-12	-8	0	0
Avdragsgilla ej resultatpåverkande poster	8	8	–	–
Ej skattepliktiga intäkter	3	16	–	–
Skatt hänförligt till tidigare år	-16	-1	0	–
Effekt av ändrade skattesatser	–	1	–	–
Effekter av utnyttjande underskottsavdrag	0	14	–	–
Uppskjuten skattefordran hänförlig till tidigare år	0	1	–	–
Övrigt	-1	0	-1	0
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-267</b>	<b>-235</b>	<b>-7</b>	<b>-55</b>
Effektiv skatt	23,2%	19,8%	25,3%	22,2%

Bolagsskattesats i respektive land: Sverige 21,4 % (22,0 %), Norge 22,0 % (23,0 %), 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	2019-12-31		2018-12-31	
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld
Immateriella anläggningstillgångar	35	–	42	–
Materiella anläggningstillgångar	5	–	3	–
Kundfordringar	12	–	10	–
Pensionsavsättningar	108	–	53	–
Avsättningar projekt	–	-260	–	-240
Garantiavsättningar	27	–	31	–
Obeskattade reserver	–	-165	–	-132
Underskottsavdrag	10	–	11	–
Övrigt	10	–	11	–
<b>Skattefordringar/-skulder</b>	<b>207</b>	<b>-425</b>	<b>161</b>	<b>-372</b>
<b>Skattefordringar/-skulder, netto</b>	<b>-218</b>		<b>-211</b>	

Uppskjutna skattefordringar uppgick till 207 MSEK, varav 10 MSEK förväntas utnyttjas inom 12 månader. Uppskjutna skatteskulder uppgick till 425 MSEK, varav 0 MSEK förfaller inom 12 månader.

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

Koncernen 2019	Belopp per 1 jan 2019	Redovisat i årets resultat	Redovisat i övrigt totalresultat	Omräkningsdiff och övrigt	Förvärv/avyttring av företag	Belopp per 31 dec 2019
Immateriella anläggningstillgångar	42	-8	–	2	–	35
Materiella anläggningstillgångar	3	2	–	-1	–	5
Kundfordringar	10	1	–	1	0	12
Pensionsavsättningar	53	13	44	-2	–	108
Avsättningar projekt	-240	-9	–	-8	-4	-260
Garantiavsättningar	31	-5	–	1	–	27
Obeskattade reserver	-132	-35	–	2	–	-165
Underskottsavdrag	11	-1	–	0	–	10
Övrigt	11	-2	–	1	–	10
<b>Summa</b>	<b>-211</b>	<b>-43</b>	<b>44</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-218</b>

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>

**NOT 10. RESULTAT PER AKTIE**

	2019	2018
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, TSEK	884 040	956 028
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier;		
före utspädning	202 472 526	201 966 598
Effekt av långsiktigt incitamentsprogram	492 117	602 253
efter utspädning	202 964 643	202 568 851
Resultat per aktie före utspädning, SEK	4,36	4,73
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	4,35	4,72

**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 2017 (LTIP 2017). Aktierätterna i LTIP 2018 och 2019 är ännu inte utspädande, men kan bli det om prestationsvillkoren uppfylls. Avseende LTIP 2016 var dessa aktierätter utspädande fram till tilldelning maj 2018. Se vidare not 5 Anställda och personalkostnader för beskrivning av beslutade långsiktiga incitamentsprogram.

**NOT 11. IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Koncernen 2019-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>			
Vid årets början	8 218	31	8 248
Rörelseförvärv	494	0	494
Årets valutakursdifferenser	27	–	27
<b>Vid årets slut</b>	<b>8 739</b>	<b>31</b>	<b>8 769</b>
<b>ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN</b>			
Vid årets början	–	-25	-25
Årets avskrivning enligt plan	–	-3	-3
Årets valutakursdifferenser	–	0	0
<b>Vid årets slut</b>	<b>–</b>	<b>-28</b>	<b>-28</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>8 210</b>	<b>6</b>	<b>8 216</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>8 731</b>	<b>3</b>	<b>8 734</b>

Koncernen 2018-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</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>

Koncernen 2018-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<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>

Koncernen 2018-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<b>ACKUMULERADE NEDSKRIVNINGAR</b>			
Vid årets början	-8	–	-8
<b>Vid årets slut</b>	<b>-8</b>	<b>–</b>	<b>-8</b>

Koncernen 2018-12-31	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<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>

**Nedskrivningsprövningar för kassagenererande enheter innehållande goodwill**

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

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Sverige	5 375	5 108
Norge	1 817	1 788
Danmark	1 158	973
Finland	382	341
	<b>8 731</b>	<b>8 210</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 på 2 (2) procent. Leasingbetalningar hanteras vid beräkning av nyttjandevärde som kassaflöden i rörelsen. Som konsekvens har leasingsskulder inte påverkat diskonteringsräntan, liksom under tidigare år. Leasingsskulden dras från enheternas redovisade värde – eftersom nyttjandevärdet reducerats med nuvärdet av framtida leasingbetalningar – i vilket nyttjanderättstillgångarna ingår.

**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 om 7,1-7,7 (6,5-7,2) procent använts, spannet förklaras av varierande nominell ränta i de olika segmenten.

**NOT 12. NYTTJANDERÄTTSTILLGÅNGAR**

Koncernen 2019-12-31	Byggnader och mark	Fordon	Totalt
Vid årets början	627	391	1 018
Nya kontrakt	205	174	380
Förlängningsoption	32	42	74
Avslutade kontrakt	-68	-7	-75
Avskrivning/nedskrivning	-182	-200	-382
Årets valutakursdifferenser	10	5	14
<b>Vid årets slut</b>	<b>624</b>	<b>405</b>	<b>1 029</b>

Övriga leasingupplysningar finns i not 26.

**NOT 13. MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Koncernen 2019-12-31	Byggnader och mark	Maskiner och inventarier	Totalt
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>			
Vid årets början	21	246	267
Nyanskaffningar	3	31	34
Förvärv av dotterföretag	–	12	12
Avyttringar och utrangeringar	-1	-14	-16
Omklassificering	2	-2	–
Årets valutakursdifferenser	0	3	3
	<b>25</b>	<b>276</b>	<b>301</b>
<b>ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN</b>			
Vid årets början	-2	-179	-180
Avyttringar och utrangeringar	1	14	16
Omklassificering	-1	1	–
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	-2	-31	-32
Årets valutakursdifferenser	0	-2	-2
	<b>-3</b>	<b>-195</b>	<b>-199</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>22</b>	<b>80</b>	<b>102</b>

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>

**NOT 14. ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>		
Vid årets början	0	2
Årets andel i intresseföretags resultat	–	0
Årets uttag	–	-2
Årets valutakursdifferenser	0	0
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Specifikation av innehav av kapitalandelar i intresseföretag**

2019-12-31 Intresseföretag, Organisationsnummer, Säte	Årets resultat	Ägd andel	Andelens värde	Bokfört värde
Kraftkompaniet Sverige HB, 969740-4755, Stockholm	–	50 %	0	0
MT Højgaard ApS, CVR 36905026, DK-2605 Brøndby, Danmark	–	50 %	0	0
			<b>0</b>	<b>0</b>

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>

**NOT 15. PENSIONSTILLGÅNGAR OCH AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER OCH LIKNANDE FÖRPLIKTELSE**

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

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

**ITP**

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

Bravida har från augusti 2018 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 2018 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 (0) 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 2019 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 (142) 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	2019-12-31	2018-12-31
Nuvärdet av helt eller delvis fonderade förpliktelser	-1 866	-1 502
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	1 464	1 305
<b>Summa helt eller delvis fonderade förpliktelser</b>	<b>-399</b>	<b>-197</b>
Nuvärdet av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-176	-88
<b>Nettoförpliktelser</b>	<b>-574</b>	<b>-286</b>
Nettobeloppet redovisas i följande poster i balansräkningen:		
Pensionstillgångar	3	6
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	-577	-292
<b>Summa</b>	<b>-574</b>	<b>-286</b>
Fördelning nettobeloppet per land:		
Sverige	-574	-291
Norge	0	5
<b>Summa</b>	<b>-574</b>	<b>-286</b>

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

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 1 januari	1 590	1 366
Kostnad intjänade förmåner under perioden	74	69
Övertagen skuld	108	–
Räntekostnad	40	38
Pensionsutbetalningar	-67	-61
Aktuariella vinster (-) och förluster (+)		
– Ändrade finansiella antaganden	289	168
– Erfarenhetsbaserade justeringar	2	10
Valutaomräkning	5	1
<b>Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 31 december</b>	<b>2 042</b>	<b>1 590</b>
-varav fonderade förpliktelser	-1 866	-1 502

Den genomsnittliga löptiden för förpliktelser är 18 (15) år.

**Förändringar av förvaltningstillgångarnas verkliga värde**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 1 januari	1 305	1 324
Övertagen tillgång	106	–
Ränteintäkt redovisad i resultaträkningen	33	37
Uttag	-66	-60
Försäkringspremie (-) betald ur förvaltningstillgångar	0	-1
Insättningar	0	1
Avkastning på förvaltningstillgångar exklusive ränteintäkt	86	4
Valutaomräkning	5	1
<b>Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 31 december</b>	<b>1 468</b>	<b>1 305</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.

2019-12-31	Moderbolaget	Övriga Sverige	Norge	Totalt
Aktiva	10	1 161	13	1 184
Fribrevsinnehavare	–	2 417	59	2 476
Pensionärer	–	3 280	375	3 655
<b>Totalt</b>	<b>10</b>	<b>6 858</b>	<b>447</b>	<b>7 315</b>

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>

**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	-183	209
Förändring av inflationsantagande	0,5 %-enhet	0,5 %-enhet
Effekt på förpliktelsen	179	-144
Förändring av livslängd	+1år	
Effekt på förpliktelsen	138	

**Aktuariella antaganden**

Följande väsentliga aktuariella antaganden har tillämpats vid beräkning av förpliktelserna.

	Sverige		Norge	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Diskonteringsränta	1,40 %	2,30 %	1,80 %	2,60 %
Långsiktigt löneökningssantagande	2,20 %	2,30 %	2,25 %	2,75 %
Långsiktig ökning av inkomstbasbeloppet	2,20 %	2,30 %	2,00 %	2,75 %
Långsiktigt inflationsantagande	1,80 %	1,90 %	0,70 %	0,80 %
Förväntad ökning av G-belopp (prisbasbelopp)	–	–	2,50 %	2,50 %
Framtida ökning av pensioner	–	–	1,00 %	0,80 %

De aktuariella antaganden är baserade på vanligt använda förutsättningar avseende demografiska faktorer och avgång. Livslängdsantaganden som används för de svenska pensionsplanerna baseras på DUS 2014. För de norska pensionsplanerna används livslängdsantagande enligt K2013.

**NOT 16. ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	Koncernen	
	2019-12-31	2018-12-31
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>		
Vid årets början	12	12
Förvärv av dotterföretag	0	0
Ayttringar och uttrangeringar	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	6
	<b>12</b>	<b>12</b>

**NOT 17. LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR****Långfristiga fordringar som är anläggningstillgångar**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Deposition lokalyror	16	17	–	–
Övrigt	1	1	0	0
	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**NOT 18. AVTALSTILLGÅNGAR OCH AVTALSSKULDER**

## AVTALSTILLGÅNGAR

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Upparbetad intäkt på ej avslutade arbeten	12 459	9 399
Fakturering på ej avslutade arbeten	-10 945	-8 164
	<b>1 514</b>	<b>1 235</b>

## AVTALSSKULDER

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Fakturering på ej avslutade arbeten	15 912	11 381
Upparbetad intäkt på ej avslutade arbeten	-13 908	-9 578
	<b>2 004</b>	<b>1 803</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 fakturerat redovisas som tillgång medan de projekt som har fakturerats mer än upparbetade inkomster redovisas som skuld.

**NOT 19. ÖVRIGA FORDRINGAR****Övriga fordringar som är omsättningstillgångar**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Övriga rörelsefordringar	65	60	11	2
Förutbetalda hyreskostnader	29	27	–	–
Förutbetalda försäkringspremier	5	5	–	0
Förutbetald kreditfacilitetsavgift	9	7	9	7
Upplupna intäkter	165	241	–	–
Övriga förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	69	56	1	0
	<b>341</b>	<b>396</b>	<b>21</b>	<b>9</b>

**NOT 20. EGET KAPITAL**

Moderbolaget	2019-12-31			2018-12-31		
	Stamaktier	C-aktier	Summa	Stamaktier	C-aktier	Summa
<b>UTESTÅENDE AKTIER</b>						
Ingående antal aktier	202 166 598	1 150 000	202 127 484	201 566 598	1 750 000	203 316 598
Sammanslagning	458 892	-458 892	–	600 000	-600 000	–
<b>Antal aktier vid årets slut</b>	<b>202 625 490</b>	<b>691 108</b>	<b>203 316 598</b>	<b>202 166 598</b>	<b>1 150 000</b>	<b>203 316 598</b>
-varav innehas av Bravida Holding AB*	-35 720	-691 108	-726 828	-39 114	-1 150 000	-1 189 114
<b>Summa utestående aktier vid årets slut</b>	<b>202 589 770</b>	<b>–</b>	<b>202 589 770</b>	<b>202 127 484</b>	<b>–</b>	<b>202 127 484</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 202 625 490 stamaktier och 691 108 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	2019-12-31	2018-12-31
<b>OMRÄKNINGSRESERV</b>		
Ingående omräkningsdifferens	50	6
Årets omräkningsdifferenser av utländska dotterföretag	15	44
<b>Utgående omräkningsdifferens</b>	<b>65</b>	<b>50</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 24 april 2020.

Kontant utdelning 2,25 (2,00) kr per stamaktie, totalt 455 826 983 (404 254 968) 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 2019-12-31 uppgick den till 1,3.

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 4 443 623 898 kronor disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 2,25 kronor per stamaktie	455 826 983
Överkursfond	3 517 757 028
Balanseras i ny räkning	470 039 887
<b>Summa</b>	<b>4 443 623 898</b>

**NOT 21. RÄNTEBÄRANDE SKULDER**

I det följande framgår information om företagens avtalsmässiga villkor avseende räntebärande skulder. För mer information om företagens exponering för ränterisk och risk för valutakursförändringar hänvisas till not 25.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>				
Lån kreditinstitut	500	1 300	500	1 300
Leasingskuld	700	–	–	–
	<b>1 200</b>	<b>1 300</b>	<b>500</b>	<b>1 300</b>
<b>KORTFRISTIGA SKULDER</b>				
Utnyttjad facilitet	600	800	600	800
Företagscertifikat	895	–	895	–
Leasingskuld	340	–	–	–
	<b>1 835</b>	<b>800</b>	<b>1 495</b>	<b>800</b>
Belopp varmed skuldposten förväntas betalas inom tolv månader från balansdagen	1 835	800	1 495	800
Belopp varmed skuldposten förväntas betalas efter mer än fem år från balansdagen	–	–	–	–

Bravida tecknade per 14 oktober 2019 en ny Multicurrency Revolving Credit Facility om 2 500 MSEK. Löptiden är 3 år med option för ytterligare 1+1 år. Bravida har ett svenskt företagscertifikatprogram. Storleken på detta program är 2 000 MSEK (2 000) och total upplåning under detta program uppgår till 895 MSEK (800). Villkor och återbetalningstider se tabell nedan.

	2019				2018	
	Förfall	Nominell ränta	Nominellt värde	Redovisat värde	Nominellt värde	Redovisat värde
Utnyttjad bankfacilitet	2022	0,95%	600	600	–	–
Lån kreditinstitut	2022	0,92%	500	500	1 300	1 300
Företagscertifikat	2020	0,43%	895	895	800	800
<b>Totala räntebärande skulder</b>			<b>1 995</b>	<b>1 995</b>	<b>2 100</b>	<b>2 100</b>

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

<b>Kreditfaciliteter/limiter</b>	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>MSEK</b>				
Beviljade kreditfaciliteter/limit	2 500	2 900	2 500	2 900
Outnyttjad del	-1 900	-1 568	-1 900	-1 568
<b>Utnyttjade kreditfaciliteter</b>	<b>600</b>	<b>1 332</b>	<b>600</b>	<b>1 332</b>
<b>BEVILJAD KREDITLIMIT, FÖRDELAT PER LAND</b>				
Sverige	2 500	2 900	2 500	2 900
<b>Totalt beviljad kreditlimit, MSEK</b>	<b>2 500</b>	<b>2 900</b>	<b>2 500</b>	<b>2 900</b>

I utnyttjad kreditfacilitet ingår 0 MSEK (31,6) avsatt till garantiram. För mer information om kreditfaciliteter se även not 25.

**Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Företagsinteckningar	43	43	–	–
	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

För information avseende ställda säkerheter se även not 27.



**NOT 22. AVSÄTTNINGAR**

	Koncernen	
	2019-12-31	2018-12-31
<b>AVSÄTTNINGAR SOM ÄR LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>		
Garantiåtaganden	70	70
Övrigt	7	7
	<b>77</b>	<b>77</b>
<b>AVSÄTTNINGAR SOM ÄR KORTFRISTIGA SKULDER</b>		
Garantiåtaganden	70	70
Tvister	15	26
Kostnader för omstruktureringsåtgärder	6	3
Förlustavsättning projekt	15	23
Övrigt	38	47
	<b>144</b>	<b>169</b>
<b>Summa avsättningar</b>	<b>221</b>	<b>246</b>

**Garantiåtaganden**

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

**Omstruktureringsåtgärder**

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

**Förlustavsättning kontrakt**

Installationsuppdragen redovisas över tid (tidigare successiv vinstavräkning). Individuell avsättning förs för beräknade förluster, det vill säga, när projektkostnaderna beräknas överstiga den totala projektintäkten.

Förändring avsättningar 2019	Garantiåtaganden	Tvister	Omstruktureringsåtgärder	Förlustavsättning projekt och övrigt	Summa
Redovisat värde vid periodens ingång	140	26	3	78	247
Avsättningar som gjorts under perioden	73	2	7	77	159
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-78	-14	-4	-106	-202
Avsättningar i förvärvade företag	4	–	–	10	14
Valutakursdifferens	1	1	–	1	3
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>140</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>60</b>	<b>221</b>

Förändring avsättningar 2018	Garantiåtaganden	Tvister	Omstruktureringsåtgärder	Förlustavsättning projekt och övrigt	Summa
Redovisat värde vid periodens ingång	143	31	4	72	250
Avsättningar som gjorts under perioden	73	0	0	45	118
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-81	-6	-2	-51	-140
Avsättningar i förvärvade företag	3	–	–	11	14
Valutakursdifferens	2	1	0	1	4
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>140</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>78</b>	<b>246</b>

**NOT 23. ÖVRIGA SKULDER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Mervärdeskatteskuld	254	208	–	–
Personalens källskatt	151	159	1	1
Övriga rörelseskulder	281	288	0	0
Upplupna semesterlöner och löner	1 216	1 094	21	18
Upplupna sociala avgifter	422	409	7	11
Upplupna räntekostnader	2	4	2	4
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	39	64	1	2
	<b>2 365</b>	<b>2 225</b>	<b>31</b>	<b>36</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.

Koncernen 2019-12-31	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	–	3 540	–	3 540	3 540
Upplupna intäkter	–	165	–	165	165
Övriga fordringar	–	1	–	1	1
Likvida medel	–	972	–	972	972
<b>Summa tillgångar</b>	<b>12</b>	<b>4 691</b>	<b>–</b>	<b>4 703</b>	<b>4 703</b>
Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	500	500	500
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	600	600	600
Företagscertifikat	–	–	895	895	895
Checkräkningskredit	–	–	–	–	–
Leverantörsskulder	–	–	2 239	2 239	2 239
Övriga skulder	–	–	370	370	370
Upplupna kostnader	–	–	41	41	41
<b>Summa skulder</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4 645</b>	<b>4 645</b>	<b>4 645</b>

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>

Moderbolaget 2019-12-31	Låne- och kundfordringar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	1 629	–	1 629	1 629
Likvida medel	–	811	811	811
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 629</b>	<b>811</b>	<b>2 440</b>	<b>2 440</b>
Långfristiga skulder till kreditinstitut	–	500	500	500
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	–	600	600	600
Företagscertifikat	–	895	895	895
Kortfristiga skulder till koncernföretag	–	2 838	2 838	2 838
Leverantörsskulder	–	4	4	4
Övriga skulder	–	1	1	1
Upplupna kostnader	–	3	3	3
<b>Summa skulder</b>	<b>–</b>	<b>4 840</b>	<b>4 840</b>	<b>4 840</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>

## NOT 25. FINANSIELLA RISKER OCH FINANSPOLICY

### Finansiella risker och finanspolicy

Koncernen är genom sin verksamhet exponerad för olika slag av finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i företagets resultat och kassaflöde till följd av förändringar i valutakurser, räntnivåer, 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 1,48 (0,91) 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 0,71 (0,84) 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, det vill säga nettot av operativa och finansiella (räntor/amorteringar) flöden och omräkningsexponering avseende nettoinvesteringar i utländska koncernbolag.

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

**Likviditetsrisker**

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

**Kreditfaciliteter**

Koncernen har banklån om 500 (1 300) MSEK och en revolverande facilitet på 2 500 (1 500) MSEK. Av den revolverande faciliteten var 600 MSEK utnyttjad vid årskiftet. 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 972 (735) MSEK.

Nominell likviditetsreserv uppgick till 3 972 (3 635) MSEK, varav utnyttjad del var 1 100 (1 332) MSEK. Tillgänglig likviditetsreserv var 2 872 (2 303) MSEK. Återstående löptid på den revolverande krediten är 34 (22) månader.

**Förfallostruktur finansiella skulder**

Koncernen 2019-12-31*	2020	2021	2022	2023
Lån	614	5	503	–
Checkräkningskredit	–	–	–	–
Leverantörsskulder	2 239	–	–	–
Företagscertifikat	895	–	–	–
Upplupna kostnader	2	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>3 750</b>	<b>5</b>	<b>503</b>	<b>–</b>

\*Förfallostruktur avseende leasing finns i not 26

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>

Moderbolaget 2019-12-31	2020	2021	2022	2023
Lån	614	5	503	–
Checkräkningskredit	–	–	–	–
Leverantörsskulder	4	–	–	–
Företagscertifikat	895	–	–	–
Upplupna kostnader	2	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>1 515</b>	<b>5</b>	<b>503</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>

**Kreditfaciliteter**

Koncernen 2019-12-31	Nominellt	Utnyttjat	Tillgängligt
Lån kreditinstitut	500	500	–
Revolverande faciliteter	2 500	600	1 900
Checkräkningskredit	–	–	–
Likvida medel	972	–	972
<b>Likviditetsreserv</b>	<b>3 972</b>	<b>1 100</b>	<b>2 872</b>

Koncernen 2018-12-31	Nominellt	Utnyttjat	Tillgängligt
Lån kreditinstitut	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>

Räntebindning utnyttjade krediter	2019-12-31	2018-12-31
Belopp	1 995	2 100
Genomsnittlig effektiv ränta, procent	0,71%	0,84 %
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	
	2019-12-31	2018-12-31
NOK	1 468	1 323
DKK	293	267
EUR	12	12

En 10 procentig förstärkning av den norska kronan per 31 december 2019 skulle innebära en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 155 MSEK. En motsvarande förstärkning av den danska kronan skulle ge en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 41 MSEK. En motsvarande förstärkning av euron skulle ge en positiv omräkningseffekt av det egna kapitalet med 13 MSEK.

Årets valutakursdifferens i totalresultatet uppgick till 15 (44) MSEK.

**Kommersiell exponering**

Internationella inköp och försäljning av varor och tjänster i utländsk valuta är begränsad till sin omfattning men kan förväntas att öka i takt med koncernens expansion samt den tilltagande konkurrens som sker avseende inköp av varor och tjänster.

**Kreditrisk**

Med kreditrisk avses risken att förlora pengar på grund av att motparten inte kan fullfölja sina åtaganden.

**Kreditrisk i finansiell verksamhet**

Kreditrisken i finansverksamheten är mycket liten då Bravida enbart handlar med motparter med högsta kreditvärdighet. Det är främst motpartsrisk i samband med fordringar på banker och andra motparter. Finanspolicyn innehåller ett särskilt motpartsreglemente i vilket maximal kreditexponering för olika motparter anges. Beräknad bruttoexponering för motpartsrisk avseende likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick till 972 (735) MSEK.

**Kreditrisk kundfordringar och avtalstillgångar**

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 7 (17) 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 avtalstillgångar. De förväntade kreditförlustnivåerna baseras 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.

Avtalstillgångar avser upparbetad men ej fakturerad intäkt och bedöms ha samma egenskaper som redan fakturerade intäkter. Därmed används samma vägda förlustprocent för avtalstillgångar som används för kundfordringar.

**2019**

Förlustmatrix - kundfordringar och avtalstillgångar	Koncernen			
	Kundfordringar, brutto	Avtalstillgångar	Vägd förlustprocent	Förlustreserv
Ej förfallna	2 788	1 514	0,01	-1
Förfallna 1 – 15 dgr	355	–	0,32	-1
Förfallna 16 – 30 dgr	68	–	4,49	-11
Förfallna 31 – 60 dgr	67	–	12,03	-31
Förfallna > 60 dgr	376	–	26,92	-70
<b>Summa</b>	<b>3 654</b>	<b>1 514</b>		<b>-114</b>

**2018**

Förlustmatrix - kundfordringar och avtalstillgångar	Koncernen			
	Kundfordringar, brutto	Avtalstillgångar	Vägd förlustprocent	Förlustreserv
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	
	2019-12-31	2018-12-31
Ingående balans	-81	-84
Årets förändring	-33	3
<b>Utgående balans</b>	<b>-114</b>	<b>-81</b>

Känslighetsanalys	Koncernen	
	Förändring +/-	Resultateffekt före skatt +/-
Omsättning	1 %	11
EBITA-marginal	1 %-enhet	204
Lönekostnader	1 %	73
Material- och underentreprenörer	1 %	86
Andel produktiv montörstid	1 %-enhet	100
Låneränta	1 %-enhet	20
Valutakurs DKK	10 %	20
Valutakurs NOK	10 %	24
Valutakurs EUR	10 %	2

**NOT 26. LEASING**

Bravida koncernen leasar i huvudsak fastigheter och fordon. För specifikation av nyttjanderättstillgångarna se not 12 Nyttjanderättstillgångar. Årets räntekostnader hänförliga till leasingavtal uppgick till 24 MSEK, se även not 8 Finansnetto. För redovisade värden, avskrivningar och tillkommande värden avseende nyttjanderättstillgångar se not 12 Nyttjanderättstillgångar. Kostnader för leasingavtal som är korta respektive av lågt värde uppgår till oväsentliga belopp.

Upplysningarna nedan är enligt IFRS 16 Leasingavtal för 2019 och IAS 17 Leasingavtal för 2018, eftersom tillämpningen av IFRS 16 är framåtriktad från 2019.

**Fastighetsleasing**

Koncernens leasar fastigheter i huvudsak för kontors- och lagerlokaler. Leasingavtalen har normalt en löptid mellan tre till fem år, det förekommer även leasingavtal med längre löptid. Det vanliga är att leasingperioden kan förlängas med ytterligare perioder om koncernen inte säger upp avtalet med sex till 12 månaders uppsägningstid.

I de fall det är möjligt försöker koncernen inkludera sådana optioner i nya leasingavtal. Huruvida det är rimligt säkert att ytterligare perioder kommer att

utnyttjas fastställs på leasingavtalets inledningsdatum. De flesta lokaler som hyrs är inte av sådan betydelse för koncernen och det är inte så kostsamt att hitta och flytta till andra lokaler att det är rimligt säkert att koncernen kommer att utnyttja ytterligare perioder, varför det vanligaste är att leasingperioden motsvarar den avtalade leasingperioden utan förlängningar. Koncernen omprövar huruvida det är rimligt säkert att förlängningsoption kommer att utnyttjas om det sker en viktig händelse eller betydande omständigheter som är inom koncernens kontroll.

Vissa leasingavtal innehåller leasingavgifter som baseras på förändringar i lokala prisindex. Leasingskulden och nyttjanderättstillgången värderas om när eventuella indexuppräknningar av leasingavgifter börjar gälla. Det förekommer variabla avgifter avseende fastighetsskatt i flertalet av hyresavtalen.

**Fordonsleasing**

Koncernen leasar fordon, tjänste- och servicebilar, med leasingperioder på tre till fem år. I vissa fall förekommer förlängningsoptioner, främst kopplat till servicebilar. Avseende fordon omfattas merparten av fordonen av restvärdesgaranti.

<b>Förfallostruktur leasingskuld 2019-12-31</b>	<b>Fastigheter</b>	<b>Bilar</b>	<b>Totalt</b>
2020	158	195	352
2021	140	111	251
2022	107	72	179
2023	67	34	101
2024	46	9	54
Efter 2024 och senast 2029	108	0	108
Efter 2029	16	–	16
<b>Summa betalningar</b>	<b>641</b>	<b>420</b>	<b>1 061</b>
<b>Summa skuld enligt balansräkningen</b>			<b>1 040</b>
varav kort skuld			340
varav lång skuld			700

**Upplysningar nedan avser 2018 då IAS 17 tillämpades**

<b>Operationella leasingavtal</b>	<b>Koncernen</b>	<b>Moderbolaget</b>
	2018-01-01	2018-01-01
	-2018-12-31	-2018-12-31

**TILLGÅNGAR SOM INNEHAS VIA OPERATIONELLA LEASINGAVTAL**

Minimileaseavgifter	370	0
<b>Totala leasingkostnader</b>	<b>370</b>	<b>0</b>

**LEASINGAVGIFTERNA FÖRDELAR SIG PÅ FÖLJANDE AVTAL**

Leasingavgifter lokalhyror	160	–
Leasingavgifter bilar	208	0
Leasingavgifter IT	0	–
Leasingavgifter övrigt	2	–
<b>Totala leasingkostnader</b>	<b>370</b>	<b>0</b>

	<b>Koncernen</b>	<b>Moderbolaget</b>
	2018-01-01 -2018-12-31	2018-01-01 -2018-12-31
<b>FRAMTIDA ÅTAGANDEN LEASINGAVTAL FORDON</b>		
Nominellt värde av framtida minimileaseavgifter avseende icke uppsägningsbara kontrakt förfaller till betalning:		
- Inom ett år	166	0
- Mellan ett och fem år	235	0
- Senare än fem år	0	-
	<b>402</b>	<b>1</b>
		-
<b>FRAMTIDA ÅTAGANDEN LOKALHYROR</b>		
Nominellt värde av framtida förpliktelser avseende lokalhyror förfaller till betalning:		
- Inom ett år	162	-
- Mellan ett och fem år	335	-
- Senare än fem år	28	-
	<b>525</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

	<b>Koncernen</b>		<b>Moderbolaget</b>	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>STÄLLDA SÄKERHETER</b>				
<b>För egna skulder och avsättningar</b>				
Företagsinteckningar	43	43	-	-
Fonder, kapitalförsäkringar	27	29	-	-
	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>EVENTUALFÖRPLIKTELSE</b>				
<b>För egna skulder och avsättningar</b>				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	24	23	-	-
Borgensförbindelser, för koncernföretag	-	-	1 148	1 138
	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>1 148</b>	<b>1 138</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 14, 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	
	2019-12-31	2018-12-31
<b>Intäkter</b>		
Försäljning	184	173
Utdelning	86	231
Koncernbidrag	64	290
Ränteintäkter	21	17
<b>Kostnader</b>		
Rörelsekostnader	-8	-7
Koncernbidrag	-53	-15
Räntekostnader	-5	-3
<b>Fordringar</b>	<b>1 629</b>	<b>1 608</b>
<b>Skulder</b>	<b>2 838</b>	<b>2 212</b>

**NOT 29. ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

Moderbolagets andelar i koncernföretag	Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31
<b>ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN</b>		
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, om inget annat anges.



## Specifikation av innehav av andelar i koncernföretag

2019-12-31

Koncernföretag / Organisationsnummer / Säte	Antal andelar	Andel i % <sup>1)</sup>	Bokfört värde	
Bravida AB, 556713-6519, Stockholm	1 012 429 900	100.0	7 341 332	
Bravida Sverige AB, 556197-4188, Stockholm	20 000	100.0	2 543 983	
Bravida Prenad AB, 556454-1315, Malmö	50 000	100.0	103 044	
Bravida Säkerhet AB, 556193-1832, Stockholm	5 100	100.0	24 961	
San Tek Kameraövervakning AB, 559197-4570, Jönköping	50 000	100.0	1 000	
Byggnadsaktiebolaget Konstruktör, 556012-3670, Stockholm	1 485 417 130	100.0	502	
Erfator Projektledning AB, 556401-7795, Stockholm	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 <sup>2)</sup>	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	
R. Nilssons Elektriska Aktiebolag, 556074-1745, Kristianstad <sup>2)</sup>	10 000	100.0	20 497	
OCM Vent AB, 556861-6303, Göteborg <sup>2)</sup>	715	100.0	7 612	
EI & Tele Installation AB, 556753-4507, Enköping	1 000	100.0	3 896	
Inomhusklimat i Stockholm AB, 556341-9851, Stockholm	25 000	100.0	6 090	
Sala Elektriska AB, 556676-8965, Sala	1 000	100.0	3 020	
Telesupport i Hökåsen AB, 556582-4140, Västerås	2 500	100.0	1 052	
Nyheden Fällfors EI AB, 556837-0448, Ersmark	6 000	100.0	6 684	
ABEKA EI & Kraftanläggningar AB, 556515-7012, Nyköping	6 000	87.5	96 720	
Lindstens Elektriska AB, 556097-8255, Tomelilla	100	100.0	42 046	
Karlshamn Rörmontage AB, 556703-2627, Karlshamn	1 000	100.0	1 300	
Elbolaget Glödlampan AB, 556455-3666, Flen	750	100.0	4 306	
Strängnäs Elmän AB, 556557-3432, Strängnäs	1 000	100.0	1 300	
Bravida Örnsköldsvik EI AB, 556416-0371, Örnsköldsvik	1 000	100.0	5 405	
Herberts Rör Aktiebolag, 556409-5221, Stenungsund	1 000	100.0	5 463	
EI-teknik i Gävle AB, 556281-3948, Gävle	4 000	100.0	1 900	
AB Venair, 556127-2948, Stockholm	500	100.0	22 537	
Karby VVS AB, 556627-5151, Stockholm	1 000	100.0	8 943	
Sprinklerinstallationer Sverige AB, 556886-1404, Säffle	500	100.0	107	
NPI Ventilation AB, 556833-0871, Kristinehamn	50	100.0	7 600	
AM Elektriska AB, 556515-5529, Göteborg	1 000	100.0	11 965	
<b>Bravida Danmark A/S, 14769005, Brøndby Danmark</b>	<b>4</b>	<b>100.0</b>	<b>260 859</b>	
<b>Bravida Norge Holding AS, 998 121 221, Oslo Norge</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>909 021</b>	
Bravida Norge AS, 987 582 561, Oslo Norge	TNOK	10 796 137	100.0	788 678
Oras AS, 922070679, Oslo Norge	TNOK	30	100.0	30 000
Oras Industrirör AS, 934541588, Oslo Norge	TNOK	200	100.0	200
Oslo Rörleggerbedrift AS, 947880675, Oslo Norge	TNOK	100	100.0	100
<b>Bravida Finland Oy, 2528874-1, Helsingfors Finland</b>	<b>2 500</b>	<b>100.0</b>	<b>172 509</b>	
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 2019 och verkställda under kvartal 1 2020

**NOT 30. RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN**

	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31	2019-01-01 –2019-12-31	2018-01-01 –2018-12-31
<b>JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET M M</b>					
Av- och nedskrivningar av tillgångar	7, 11, 12, 13	417	33	–	–
Realisationsresultat avyttring av rörelse/dotterföretag		–	–	–	–
Avsättningar till pensioner		17	22	–	0
Förändring i avsättningar		-42	24	–	–
Kostnader för aktieägarprogram		24	23	24	23
Övrigt		7	2	–	–
<b>Summa</b>		<b>423</b>	<b>105</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
<b>ERHÅLLNA OCH BETALDA RÄNTOR</b>					
Erhållen ränta		2	3	23	20
Erlagd ränta		-51	-32	-29	-31
<b>EJ UTNYTTJADE KREDITER</b>					
Ej utnyttjade kreditfaciliteter uppgår till	21	-1 900	-1 568	-1 900	-1 568

**Avstämning av 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	Leasingskuld	Checkräkningskredit			
Saldo per 2018-01-01	-1 700	-1 000	–	-1	-2 701	839	-1 862
Kassaflöde	400	200	–	1	601	-111	490
Valutakursdifferenser	–	–	–	–	–	7	7
<b>Saldo per 2018-12-31</b>	<b>-1 300</b>	<b>-800</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>-2 100</b>	<b>735</b>	<b>-1 365</b>
Övergång IFRS 16	–	–	-1 018	–	-1 018	–	-1 018
Kassaflöde	800	-695	372	–	477	215	692
Ej kassaflödespåverkande poster	–	–	-379	–	-379	–	-379
Valutakursdifferenser	–	–	-15	–	-15	22	22
<b>Saldo per 2019-12-31</b>	<b>-500</b>	<b>-1 495</b>	<b>-1 040</b>	<b>–</b>	<b>-3 035</b>	<b>972</b>	<b>-2 063</b>

**Avstämning nettoskuld**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Långfristiga låneskulder	-500	-1 300
Kortfristiga låneskulder	-1 495	-800
Leasingskulder	-1 040	–
Checkräkningskredit	–	–
<b>Summa</b>	<b>-3 035</b>	<b>-2 100</b>
Likvida medel	972	735
<b>Nettoskuld</b>	<b>-2 063</b>	<b>-1 365</b>

**NOT 31. HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN**

Bravida har den 2 januari tillträtt förvärvet av ICS Industrial Cooling System A/S i Danmark.

Bravida har den 1 januari övertagit installationsverksamheten från Rakkestad Energi i Norge.

Bravida har tecknat avtal om förvärv av Rörteamet Själeavad AB i Sverige med tillträde den 1 mars 2020.

Bravida har tecknat avtal om förvärv av Ventilationskontroll & Plåt i Kiruna AB i Sverige med tillträde den 1 mars 2020.

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 17 mars 2020

**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 19 mars 2020.  
KPMG AB

**Anders Malmeby**  
Auktoriserad revisor

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 17 mars 2020. Koncernens rapport över totalresultat och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 24 april 2020.

# 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 2019 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 108-113 och hållbarhetsrapporten på sidorna 34-47. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 53-104 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 2019 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 2019 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 108-113 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 revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### SÄRSKILT BETYDELSEFULLA OMRÅDEN

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

### Intäkter och vinstavräkning från installationsuppdrag

Se not 18 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 73 (koncern) och sidan 76 (moderbolag) i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

### Beskrivning av området

Koncernens balansräkning innehåller goodwill, 8,7 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 1-52 samt 108-118. 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 uppger, 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 2019 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 revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### REVISORNS ANSVAR

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda 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 revisionsssed 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 revisionsssed 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 108-113 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 revisionsssed 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 revisionsssed 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 26 april 2019. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2012.

Stockholm den 19 mars 2020

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 2019 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 policies och instruktioner som tydliggör ansvar och befogenheter inom speciella områden, till exempel informationssäkerhet, regel efterlevnad och riskhantering utgör väsentliga styrdokument för hela företaget.

## Ägarstruktur

Vid utgången av 2019 hade Bravida 9 304 stamaktieägare enligt det av Euroclear Sweden förda aktieägarregistret. De fem största ägarna den 31 december 2019 var Mawer Investment Management fonder med 10,5 procent av rösterna, Lannebo fonder med 8,3 procent av rösterna, Capital Group fonder med 7,9 procent av rösterna, Swedbank Robur fonder med 7,8 procent av rösterna samt Fjärde AP-fonden med 7,0 procent av rösterna.

## BOLAGSORGANEN

### Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta i bolagets angelägenheter utövas vid bolagsstämma. Det är det högsta beslutande organet 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 2020 äger rum den 24 april på Bravidas huvudkontor, Mikrofonvägen 28 i Stockholm. Aktieägare som vill lämna ett förslag till valberedningen eller ha ett ärende behandlat på årsstämman har möjlighet att lämna förslaget till valberedningen och ärende till bolaget fram till den 5 mars. 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 tiondels 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 2020 har följande sammansättning: Peter Lagerlöf, Lannebo fonder (ordförande), Marianne Flink, Swedbank Robur fonder, John Wilson, Mawer Investment Management fonder och Fredrik Arp, styrelseordförande i Bravida Holding AB. Capital Group fonder med 7,9 procent av rösterna har avböjt medverkan i valberedningen och istället har Swedbank Robur fonder erbjudits den platsen. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2020 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2020.

## Styrelsens sammansättning

Styrelsen i Bravida ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio ledamöter samt högst fem suppleanter som utses av årsstämman. Ledamöterna och suppleanterna väljs på ordinarie bolagsstämma för tiden intill slutet av nästa ordinarie bolagsstämma. Under 2019 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 26 april 2019 omvaldes Fredrik Arp, Jan Johansson, Cecilia Daun Wennborg, Mikael Norman och Staffan Pahlsson och Marie Nygren. Fredrik Arp omvaldes till styrelseordföranden för tiden till nästa årsstämma. För närmare presentation av styrelsen hänvisas till sida 114 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 två extra styrelsemöte och ett konstituerande styrelsemöte. Ledamöternas närvaro presenteras i tabell på sidan 111. Sekreterare vid styrelsemötena har varit Bravidas jurist. 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, hållbarhetsfrågor, 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 2019.

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 närståendetransaktioner och
- biträda i övervakningen och värderingen av utvalda projekt.

Revisionsutskottet har under 2019 haft fyra protokollförda möten, samt ett temamöte med fokus på risker och intern kontroll. Bolagets externrevisorer har närvarat vid de möten där de har haft avrapportering av utförda granskningsinsatser. Revisionsutskottet har under året bland annat hanterat de finansiella rapporterna och externrevisorernas avrapportering av intern kontroll. Vidare har revisionsutskottet hanterat bolagets avrapportering avseende internkontroll samt haft en genomgång av bolagets refinansiering. Därutöver

har utskottet fördjupat sig i projektprocessen, främst projektstyrning och projektoppföljning. Utskottet har också utvärderat externrevisorer, granskat och övervakat externrevisornas opartiskhet och självständighet samt granskat att externa revisorn inte tillhandahållit rådgivningstjänster som påverkat opartiskheten. Utskottet har därefter lämnat rekommendation till val av extern revisor till styrelsen.

Ersättningsutskottet består av Fredrik Arp (ordförande), Cecilia Daun Wennborg och Staffan Pahlsson. Därutöver närvarar bolagets vd och chefsjurist. 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.

Ersättningsutskottet har under 2019 haft 4 protokollförda möten. Ersättningsutskottet har under året bland annat hanterat total ersättning och anställningsvillkor för kretsen ledande befattningshavare. Utskottet har därutöver berett nytt förslag av ändrad beräkningsmodell av tiantiem inom bolaget. Utskottet har därutöver gått igenom resultatet från bolagets medarbetarundersökning och uppföljning av handlingsplaner samt verkställande direktörens successionsplanering och ledarutveckling för ledande befattningshavare.

### Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

Styrelseordföranden ska, i enlighet med styrelsens arbetsordning, initiera en utvärdering av styrelsens arbete en gång per år.

Under 2019 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 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 koncern-gemensamma stabsfunktionerna. Koncernledningen i Bravida består av vd, divisionscheferna samt cheferna för de koncern-gemensamma staberna. För mer information om verkställande direktören och ledningsgruppen, hänvisas till sida 115.

Koncernledningen har kontinuerligt möten, varav minst ett möte per år endast ägnas framåtriktade strategier. Vid koncernledningsmötena diskuteras och behandlas pågående koncern-gemensamma initiativ, förändringar i marknaden, aktuella frågor i divisionerna och staberna, förvärv samt uppföljning av verksamheternas målpuppfyllelse. Koncernledningen arbetar aktivt med att

tydliggöra Bravidas värderingar samt att engagera medarbetarna i detta arbete för att utveckla Bravidas kultur ytterligare.

Under 2019 har fortsatt fokus legat på att implementera innevarande affärsplanen och dess olika initiativ men även påbörjat framtagandet av ny affärsplan för den kommande affärsplansperioden. Fokus har även varit inom projektprocessen, främst projektstyrning och projektuppföljning. Vidare har bland annat en satsning inom service fördjupats, plan för att minska koldioxidutsläppen inom fordonsparken har konkretiserats samt initiativ inom IT och digitalisering fortskridit. Därutöver 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

## Bravidas årshjul

Årshjulet beskriver hur Bravidas organisation arbetar med mål, strategier och handlingsplaner under verksamhetsåret.

### OKTOBER – DECEMBER

#### 9. Måltalsprocess

#### OKTOBER

#### 8. Divisionsledning

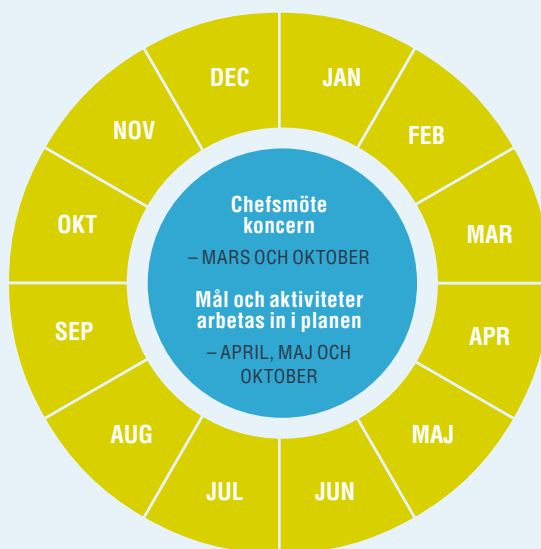
Sammanställer till gemensam strategi

#### 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

och se till och följa upp att fattade beslut följs. Därutöver tillämpas den så kallade "farsarsprincipen" vid en mängd beslut som fattas i Bravida. Principen innebär att vissa beslut ska fattas/godkännas av chefens chef. Hit hör beslut avseende investeringar, större anbud och projekt, nyanställningar och vissa egna kostnader.

Långsiktigt styrs Bravida av en affärsplan för de kommande tre åren. Denna tas sedan ned i delar från koncern till avdelningsnivå. Per år sätts måltal för alla avdelningar och aggregerat för koncernen samt en handlingsplan för hur uppsatta mål ska nås. Utvärdering och eventuell justering sker löpande enligt årshjulet, se ovan figur. Detta arbete pågår löpande under året och på olika nivåer. Därutöver hålls två gånger per år en regionchefskonferens där koncernledningen träffar regioncheferna för att behandla viktiga strategiska frågor.

Under ledning av den koncerngemensamma förvärvsgruppen upprättar divisionerna och regionerna löpande sammanställningar över potentiella och pågående förvärv för genomgång av en Beslutsgrupp, bestående av koncernchefen, CFO och förvärvsansvarig. 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.

#### STYRELSEN

Översikt styrelsen, samt närvaro styrelse- och utskottssammanträden 2019.

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	2018	Ja	12/12	–	4/4	1 150	110	20 000
Jan Johansson	2014	Ja	11/12	4/4	–	450	100	37 895
Staffan Pahlsson	2016	Ja	12/12	–	4/4	450	80	1 663 745
Cecilia Daun Wennborg	2016	Ja	12/12	–	4/4	450	80	7 000
Mikael Norman	2016	Ja	12/12	4/4	–	450	180	10 000
Marie Nygren	2018	Ja	11/12	4/4	–	450	100	0

#### Ordinarie arbetstagarrepresentanter

Anders Mårtensson	12/12
Jan Ericson	12/12
Örnulf Thorsen	11/12
Geir Gjestad	11/12

<sup>1)</sup> Oberoende gentemot bolaget, bolagsledningen och ägare

<sup>2)</sup> Fastställda arvoden av årsstämman 2019

#### 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 2019 fastställdes vid årsstämman 2019. 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 BESLUT OM RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE TILL ÅRSSTÄMMAN 2020

Dessa riktlinjer omfattar bolagets verkställande direktör och andra personer i bolagsledningen. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Det noteras att ledamöterna i Bravidas styrelse

endast uppbär arvode som beslutas av bolagsstämman varför dessa riktlinjer inte inkluderar styrelsens ledamöter.

#### Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

Bolagets affärsstrategi är i korthet att erbjuda tekniska helhetslösningar genom fastighetens hela liv – från rådgivning och projektering till installation och service. Bravida är ett stort företag med lokal närvaro över hela Norden. Bravida möter kunderna på plats och tar långsiktigt ansvar för sitt arbete. Medarbetarna är bolagets viktigaste resurs. Med gemensamma värderingar, arbetssätt och verktyg skapar medarbetarna tillsammans en hållbar och lönsam verksamhet för bolaget och dess kunder. Bravidas vision är att vara bäst i Norden på hållbar service och installation av de funktioner som ger fastigheter liv. Bravida ska vara kundernas förstahandsval och branschens mest attraktiva arbetsgivare.

För ytterligare information om bolaget och bolagets affärsstrategi, se [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. Dessa riktlinjer möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning.

I bolaget har inrättats långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. De har beslutats av bolagsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer. Av samma skäl omfattas inte heller det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram som styrelsen föreslagit att årsstämman 2020 ska anta. Det föreslagna programmet motsvarar i allt väsentligt befintliga program.

Programmen omfattar koncernledningen, regionchefer, avdelningschefer, övriga stabspersoner och andra identifierade nyckelpersoner i bolaget. Det prestationskrav som används för att bedöma utfallet av programmen har en tydlig koppling till affärsstrategin och därmed till bolagets långsiktiga värdeskapande. Som prestationsmål i samtliga program tillämpas koncernens resultat (Ebita) för det tredje kalenderåret efter programmets antagande. Alla deltagare har således samma prestationsmål. Programmen uppställer vidare krav på egen investering och flerårig innehavstid. För mer information om dessa program, innefattande de kriterier som utfallet är beroende av, se not 5 i koncernens årsredovisning för 2019.

Rörlig kontantersättning som omfattas av dessa riktlinjer ska syfta till att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

#### Formerna av ersättning m.m.

Ersättningen ska vara marknadsmässig och får bestå av följande komponenter: fast kontantlön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning ska kunna mätas under en period om ett år. Den rörliga kontantersättningen till verkställande direktören får uppgå till högst 125 procent av den fasta årliga kontantlönen. Den rörliga kontantersättningen till övriga ledande befattningshavare varierar beroende på befattning men får uppgå till högst 200 procent av den fasta årliga kontantlönen.

För verkställande direktören ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara premiebestämda. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande. För övriga ledande befattningshavare ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara premiebestämda om inte befattningshavaren omfattas av förmånsbestämd pension enligt tvingande kollektivavtalsbestämmelser. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande.

Ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige har rätt till pensionsförmåner motsvarande mellan 28-35 procent av respektive persons årliga fasta kontantlön, 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 att variationer som motiveras av lokala förhållanden får förekomma. I sådana fall ska dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt som möjligt tillgodoses.

Andra förmåner får innefatta bl.a. livförsäkring, sjukvårdsförsäkring och bilförmån. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av den fasta årliga kontantlönen.

#### Upphörande av anställning

Vid uppsägning från bolagets sida får uppsägningstiden vara högst tolv månader. Fast kontantlön under uppsägningstiden och avgångsvederlag får sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta kontantlönen

för ett år. Vid uppsägning från befattningshavarens sida får uppsägningstiden vara högst sex månader, utan rätt till avgångsvederlag.

#### Kriterier för utdelning av rörlig kontantersättning m.m.

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier som kan vara finansiella eller icke-finansiella. De kan också utgöras av individanpassade kvantitativa eller kvalitativa mål. Kriterierna ska huvudsakligen vara baserade på resultat (Ebita), förvärvsaktivitet och individuella mål. Denna modell syftar till att förbättra rörelseresultatet och skapa en lönsam tillväxt och främjar således bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning avslutats ska bedömas/fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Ersättningsutskottet ansvarar för bedömningen såvitt avser rörlig kontantersättning till verkställande direktören. Såvitt avser rörlig kontantersättning till övriga befattningshavare ansvarar verkställande direktören för bedömningen. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen.

#### Lön och anställningsvillkor för anställda

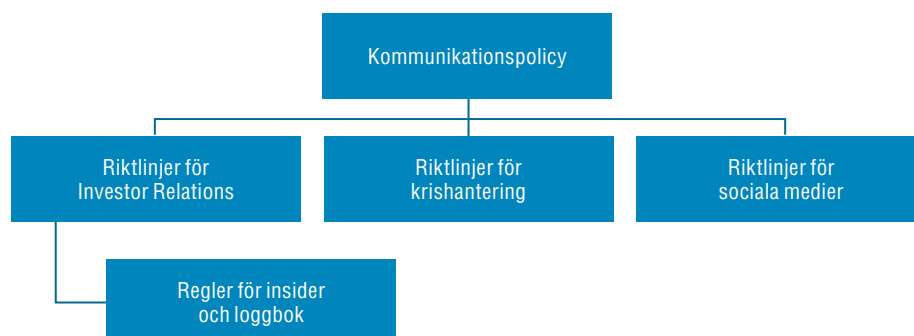
Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningsens komponenter samt ersättningsens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa.

#### Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. Utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna.

#### Frågående av riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frångå riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i



ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

## 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 2019 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2020. 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: Bauer Media

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) 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.

### 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, uppföljning av resultatutveckling i projekt, 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. Koncernen har ett etablerat arbetssätt för styrning och kontroll av Bravidas projektverksamhet där samtliga avdelningar och medarbetare utbildas kontinuerligt.

### Uppföljning

Bravidas styrelse och ledning följer löpande upp efterlevnad och effektivitet i de interna kontrollerna för att säkerställa kvaliteten i processerna. Koncernens ekonomiska situation och strategi avseende den finansiella ställningen behandlas vid varje styrelsemöte, där styrelsen får utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och utvecklingen av verksamheten. Revisionsutskottet fyller en viktig funktion i att säkerställa och följa upp kontrollaktiviteter för väsentliga riskområden i processerna till den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet, ledningen samt controllerfunktionerna på divisions- och regionnivå följer regelbundet upp rapporterade brister.

Bravida har ingen separat granskningsfunktion. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en sådan. I Bravida fyller kvartalsgenomgångarna en viktig funktion genom att hela verksamheten fyra gånger per år genomlyses. Vid kvartalsgenomgångarna används standardiserade styrkort för att mäta och följa upp viktiga nyckeltal. Avdelningarnas verksamhet granskas av de controllers som finns på varje region. Regionerna granskas i sin tur av ekonomifunktionerna på divisionerna och slutligen finns en controllerfunktion på koncernnivå. Leverantörs- och kundreskontran är centraliserad och har i uppgift att bedriva viss översyn. Betalningar kan bara utföras genom att särskilda arbetsordnummer används och varje betalning ska attesteras av överordnad.

Genom avdelningen Verksamhetsutveckling sker revision av ett antal slumpvis utvalda avdelningar och 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, Malmö Cityfastigheter AB och Erik Hembergs Fastighets 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:**

Styrelseordförande i Bonava AB.

Styrelseledamot och ordförande för revisionsutskottet i Swedavia AB.

**Tidigare befattningar:**

CFO för Nobiaconcernen

**Utbildning:** Kandidatexamen i juridik, Stockholms universitet

**Antal aktier:** 10 000

## MARIE NYGREN

Styrelseledamot sedan 2018

**Födelseår:** 1965

**Övriga nuvarande befattningar:** Vd för KF ekonomisk förening, styrelseordförande i Coop Sverige AB, styrelseledamot Coop Logistik AB, Coop Online AB och Lyko Group AB.

**Tidigare befattningar:**

Vice vd för Systembolaget AB. 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, One Nordic AB, Båstad Tennis och Hotell AB, Sparbankernas Riksförbund samt Elteknikbranschens Utvecklings AB ETU. Vice styrelseordförande för Laholms sparbank.

Styrelseordförande Båstad Fritidshamn Ekonomisk Förening samt Laholms Sparbanks Utvecklingsstiftelse. 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:** 1 663 745, 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

### ÖRNULF THORSEN

**Födelseår:** 1966

Örnluf Thorsen är styrelseledamot i egenskap av arbetstagarrepresentant för Bravida och har varit anställd som elektriker och serviceledare 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, Åsa Neving, Magnus Liljefors, Lars Täuber, Mattias Johansson, Johnny Hey, Marko Holopainen, 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:** 667 273

## ÅSA NEVING

CFO sedan 2019  
**Födelseår:** 1965  
**Anställd i Bravida sedan:** 2019  
**Tidigare befattningar:** CFO Svevia AB, Vattenfallskoncernen – diverse chefsbefattningar Vattenfall Markets samt Head of Finance Nordic Heat och SSC  
**Styrelseuppdrag:** –  
**Utbildning:** Civilekonom  
**Antal aktier:** 4 450

## 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:** 19 844

## 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:** 35 762

## MAGNUS LILJEFORS

Chefsjurist sedan 2010  
 Förvärvsansvarig sedan 2017  
**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:** 60 000

## 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:** 10 000

## LARS TÄUBER

Divisionschef Stockholm (Sverige) sedan 2019  
**Födelseår:** 1967  
**Anställd i Bravida sedan:** 2019  
**Tidigare befattningar:** Director Communication Eltel Sverige, Affärsområdeschef/VD ISS Sverige, Divisionschef YIT, Regionchef ABB Contracting  
**Styrelseuppdrag:** –  
**Utbildning:** Bachelor of Science (BSc.) in Control and Maintenance  
**Antal aktier:** 2 700

## 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:** 203 271

## 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:** 10 000

## TORE BAKKE

Divisionschef Norge sedan 2015  
**Födelseår:** 1970  
**Anställd i Bravida sedan:** 2009  
**Tidigare befattningar:** Avdelningschef, Siemens AS. Regionchef Region Øst, Bravida Norge  
**Styrelseuppdrag:** Ledamot i Bransjöforeningen NELFO och ordförande i HeLa Bakke AS  
**Utbildning:** Högskoleingenjör  
**Antal aktier:** 76 683

## 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 TEKNIK  
**Utbildning:** Kandidatexamen i företagsekonomi, MBA i Change Management  
**Antal aktier:** 17 806

## 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

# 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.

IFRS 16 Leasingavtal har införts från den 1 januari 2019. De finansiella rapporterna för föregående perioder och nyckeltal i denna rapport har inte omräknats.

AVSTÄMNING AV NYCKELTAL, EJ DEFINIERADE ENLIGT IFRS	IAS 17					
	2019	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Nettoskuldsättning</b>						
Räntebärande skulder	-3 035	-1 995	-2 100	-2 701	-2 703	-3 006
Likvida medel	972	972	735	839	286	573
<b>Summa nettoskuldsättning</b>	<b>-2 063</b>	<b>-1 023</b>	<b>-1 365</b>	<b>-1 862</b>	<b>-2 417</b>	<b>-2 433</b>
<b>EBITA/Justerad EBITA</b>						
Rörelseresultat, EBIT	1 224	1 209	1 207	1 072	944	782
Av- och nedskrivningar på immateriella anläggningstillgångar	3	3	4	6	4	2
<b>EBITA</b>	<b>1 226</b>	<b>1 212</b>	<b>1 211</b>	<b>1 078</b>	<b>948</b>	<b>784</b>
Justerings avseende särskilda kostnader*	–	–	0	8	10	96
<b>Justerad EBITA</b>	<b>1 226</b>	<b>1 212</b>	<b>1 211</b>	<b>1 086</b>	<b>958</b>	<b>880</b>
<b>EBITDA/Justerad EBITDA</b>						
Rörelseresultat, EBIT	1 224	1 209	1 207	1 072	944	782
Avskrivningar och nedskrivningar	417	35	33	34	26	21
<b>EBITDA</b>	<b>1 641</b>	<b>1 244</b>	<b>1 240</b>	<b>1 107</b>	<b>970</b>	<b>804</b>
Justerings avseende särskilda kostnader	–	–	0	8	10	96
<b>Justerad EBITDA</b>	<b>1 641</b>	<b>1 244</b>	<b>1 240</b>	<b>1 115</b>	<b>980</b>	<b>900</b>
<b>Rörelsekapital</b>						
Omsättningstillgångar	6 571	6 572	5 946	5 362	4 219	3 965
Likvida medel	-972	-972	-735	-839	-286	-573
Kortfristiga skulder	-8 714	-8 374	-7 120	-6 642	-4 938	-4 964
Finansiell leasing kortfristig skuld	340	–	–	–	–	–
Kortfristiga lån	1 495	1 495	800	1 001	3	305
Avsättningar	144	144	169	172	143	141
<b>Summa rörelsekapital</b>	<b>-1 136</b>	<b>-1 136</b>	<b>-940</b>	<b>-946</b>	<b>-859</b>	<b>-1 126</b>
<b>Räntetäckningsgrad</b>						
Resultat före skatt	1 151	1 161	1 191	1 019	877	422
Räntekostnader	51	27	32	46	61	289
<b>Summa</b>	<b>1 202</b>	<b>1 188</b>	<b>1 223</b>	<b>1 065</b>	<b>938</b>	<b>711</b>
Räntekostnader	51	27	32	46	61	289
<b>Räntetäckningsgrad, ggr</b>	<b>23,5</b>	<b>44,0</b>	<b>38,5</b>	<b>22,9</b>	<b>15,5</b>	<b>2,5</b>
<b>Kassagenerering</b>						
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar senaste 12 månader	1 244	1 244	1 241	1 107	970	803
Ej kassapåverkande poster i EBITDA-resultatet senaste 12 månader	-2	-2	69	18	21	60
Förändring i rörelsekapital senaste 12 månader	179	179	-25	67	-387	150
Investeringar i maskiner och inventarier senaste 12 månader	-34	-34	-12	-21	-19	-34
<b>Summa operativt kassaflöde</b>	<b>1 387</b>	<b>1 387</b>	<b>1 273</b>	<b>1 171</b>	<b>585</b>	<b>979</b>
Rörelseresultat senaste 12 månader	1 209	1 209	1 207	1 072	944	782
Kassagenerering senaste 12 månader, %	115	115	105	109	62	125



# 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 nyckeltalet och resultatmått som används vid den operativt 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

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 redovisning över tid, tidigare intäkter redovisas i takt med att projekten successivt har färdigställts.

### NETTOSKULD/EBITDA JUSTERAT FÖR SÄRSKILDA KOSTNADER

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 inliggande 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 minska 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 finansnetto och skatt.

### SOLIDITET

Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande, uttryckt i procent av balansomsättning.

### 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 116 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 blev under 2006 ny huvudägare till Bravida. 2009 förvärvade Bravida Siemens Installation AS i Norge. Private equity-bolaget Bain Capital tog 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 skapades 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

Pranoy,  
servicetekniker



# 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 ny teknik skapar nya möjligheter i fastigheter. 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 fem åren har vi nästan dubblat vår omsättning – med bibehållen lönsamhet.

## BRAVIDA WAY GER STÄNDIG FÖRBÄTTRING OCH LÖNSAMHET

Bravidas arbetssätt, Bravida Way, bygger på en viktig princip: våra lokala avdelningar är hjärtat i företaget. 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.