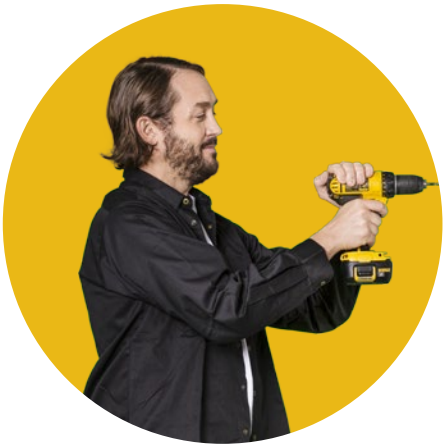
ÅRSREDOVISNING 2016

INKLUSIVE HÅLLBARHETSRAPPORT

Coor Service Management Holding AB

COOR



ETT AV NORDENS LEDANDE FM-BOLAG

INNEHÅLL

INTRODUKTION
01 Coor i korthet
02 Året i korthet
04 VD-ord

MARKNAD OCH ERBJUDANDE
06 Marknadsöversikt
08 Coors erbjudande
10 Kunder och kundavtal

MÅL OCH STRATEGI
12 Värdeskapandemodell
14 Mål
16 Strategier

VERKSAMHET
18 Geografiska segment
22 Vårt sätt att arbeta
24 Medarbetare
26 Risker och riskhantering

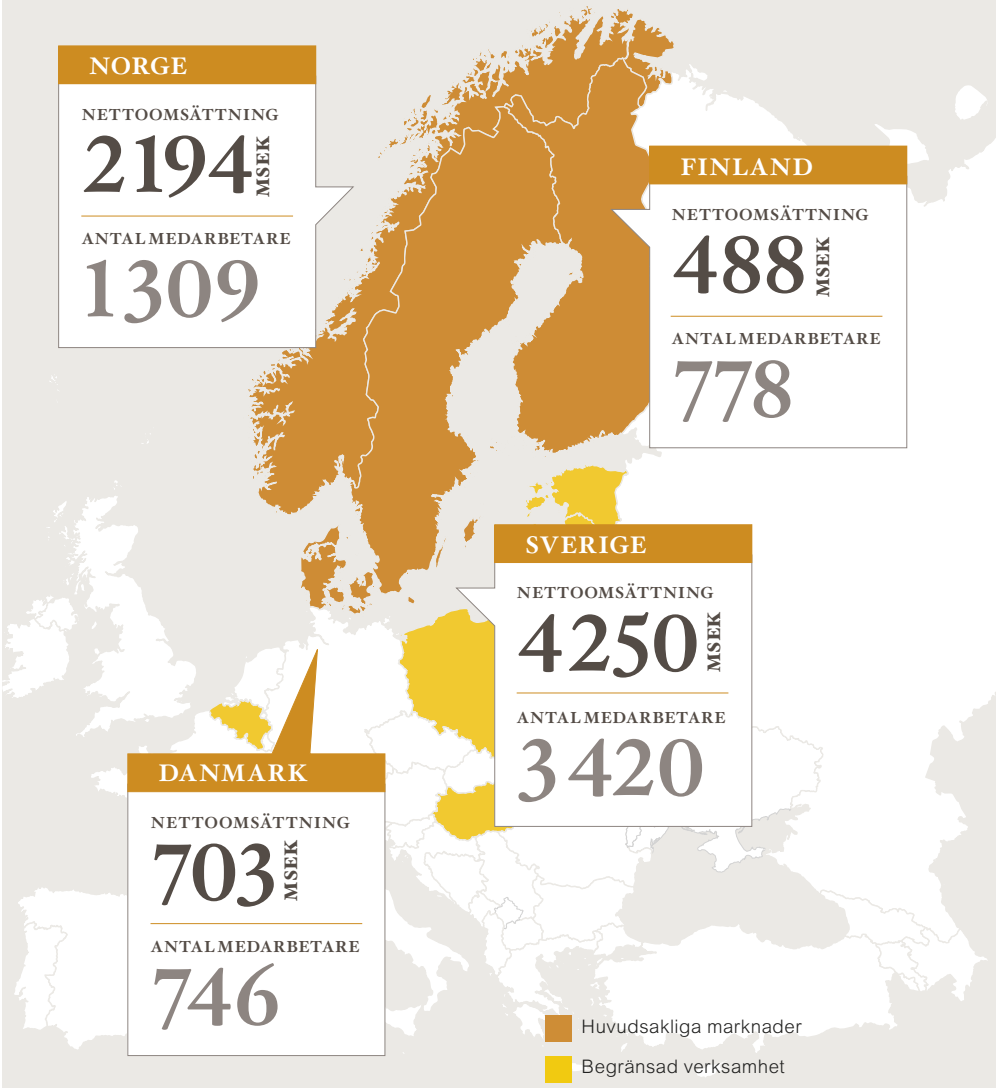
HÅLLBARHETSRAPPORT
29 Inledning
30 Intressentsamverkan
31 Vägval och prioriteringar
33 Hållbarhetsstyrning
35 Affärsmässig hållbarhet
38 Social hållbarhet
42 Miljömässig hållbarhet
44 Hållbarhetsindikatorer

LEGAL ÅRSREDOVISNING
47 Förvaltningsberättelse
52 Förslag till vinstdisposition
53 Koncernens räkenskaper
57 Koncernens noter
78 Moderbolagets räkenskaper
80 Moderbolagets noter
83 Styrelsens intygande
84 Revisionsberättelse

BOLAGSSTYRNING
91 Bolagsstyrningsrapport
99 Revisorns yttrande
100 Presentation av styrelse
102 Presentation av ledning

ÖVRIGT
104 Flerårsöversikt
105 Utvalda nyckeltal
108 Definitioner
110 Coor som investering
111 Coor-aktien
113 Särskild aktieägarinformation

Denna årsredovisning avser verksamheten i Coor Service Management Holding AB, org nr 556742-0806.



Coor är ett av Nordens ledande facility management (FM)-bolag. Bland kunderna finns större och mindre verksamheter i många sektorer och regioner – såväl privata som offentliga. Som en del av strategin följer Coor också med en del större kunder ut i Europa, och viss verksamhet bedrivs därför även i Belgien, Ungern, Polen och Estland.

I en föränderlig värld erbjuder Coor unika, innovativa och flexibla lösningar som skapar värde och affärsfördelar för bolagets kunder. Ambitionen är att leverera marknadens smartaste och mest utvecklade servicelösningar – Service med IQ.

COORS ERBJUDANDEN

Coor samordnar, utför och utvecklar olika tjänster i och omkring en fastighet. Coor har specialistkompetens inom över 100 tjänster, som indelas i tre tjänsteområden och levereras som integrerade FM-lösningar (IFM), enklare kombinerade lösningar eller som enstaka tjänster.

ARBETSPLATS-SERVICE

Arbetsplatsservice utgör 63 procent av koncernens omsättning. Inom segmentet är lokalvård och mat & dryck de två största tjänsterna med 29 respektive 23 procent av omsättningen. Andra tjänsteexempel är ytoptimering och telefoni/kundtjänst.

FASTIGHETS-SERVICE

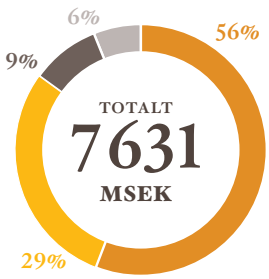
Fastighetsservice står för 37 procent av koncernens omsättning. Tjänsterna inkluderar både enklare uppdrag och komplexa insatser, såsom energioptimering, säkerhetslösningar och tekniska fastighetssystem.

STRATEGISKA RÅDGIVNINGS-TJÄNSTER

Strategiska rådgivningstjänster särredovisas inte som separat tjänst, utan ingår i komplexa IFM-uppdrag. Exempel på aktiviteter är beslutsunderlag, analyser, nyckeltalsanalys, åtgärdsplaner och systemdesign.

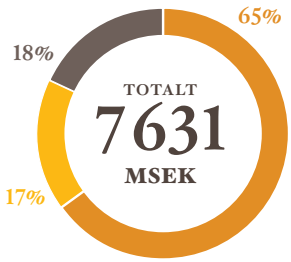
COOR I SIFFROR

NETTOOMSÄTTNING PER LAND



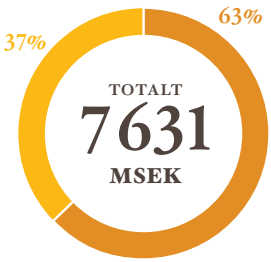
Sverige · Norge · Danmark · Finland

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



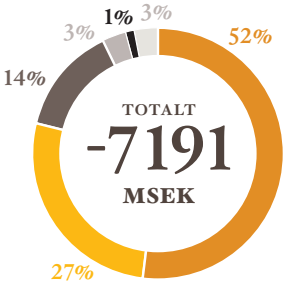
Integrerad FM (IFM)
Kombinerade FM-tjänster
Enstaka FM-tjänster

NETTOOMSÄTTNING PER TJÄNSTEKATEGORI



Arbetsplatsservice
Fastighetsservice

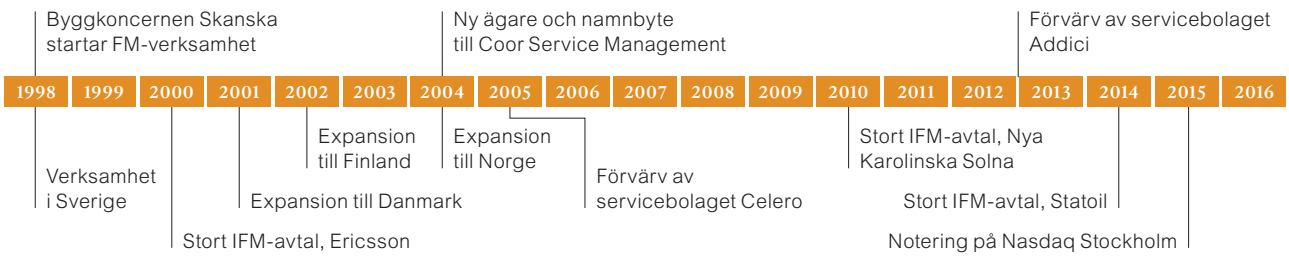
RÖRELSEKOSTNADER PER KOSTNADSSLAG*



Personalkostnader
Underleverantörer
Inköp av material
Externa tjänster
Avskrivningar
Övrigt

*Ingående i justerat EBITA

HISTORIK



2016 – ETT ÅR MED STARK RESULTATFÖRBÄTTRING

- Nettomsättningen för helåret 2016 steg med 2 procent till 7 631 (7 482) MSEK. Den organiska tillväxten uppgick till 3 procent.
- Rörelseresultatet (justerat EBITA) ökade med 18 procent och uppgick till 440 (374) MSEK. Rörelsemarginalen steg till 5,8 (5,0) procent.
- EBIT uppgick till 242 (82) MSEK. Resultat efter skatt uppgick till 124 (201) MSEK. Föregående års resultat efter skatt påverkades av en stor positiv skatteeffekt i andra kvartalet.
- Resultat per aktie uppgick till 1,3 (-3,6) SEK.
- Operativt kassaflöde uppgick till 426 (274) MSEK.
- Nettoskuldsättningen vid årsskiftet uppgick till 808 (947) MSEK. Skuldsättningsgraden var 1,7 (2,2).
- Antalet anställda (omräknat till heltidstjänster) uppgick vid årsskiftet till 6 327 (6 381).
- Styrelsen föreslår en utdelning för 2016 om 3,00 (2,00) SEK per aktie.

Under 2016 levererade vi det högsta rörelseresultatet någonsin, ett stabilt kassaflöde och fortsatt tillväxt.

Mikael Stöhr, vd och koncernchef

RESULTAT I KORTHET, KONCERNEN	2016	2015
Omsättning, MSEK	7 631	7 482
Organisk tillväxt, %	3	10
Justerat EBITA, MSEK	440	374
Justerad EBITA–marginal %	5,8	5,0
EBIT, MSEK	242	82
Resultat efter skatt, MSEK	124	201
Operativt kassaflöde, MSEK	426	274
Resultat per aktie, SEK	1,3	–3,6
Justerat resultat per aktie, SEK	1,3	2,7
Antal anställda vid årets slut (FTE)	6 327	6 381
Utdelning, SEK	3,00	2,00

För definitioner och beräkning av nyckeltal, se avsnitt *Definitioner*.

Q1

- Coor vinner två klasser i SM i telefoni och kundservice
- Resultatet av Coors årliga miljögranskning offentliggörs
- Koncernledningen utökas med Erik Strümpel, chefsjurist, och Åsvor Brynnel, kommunikations- och hållbarhetsdirektör
- Förlängda samt nya kontrakt med bl a SSAB, Gjensidige och DNV-GL

Q2

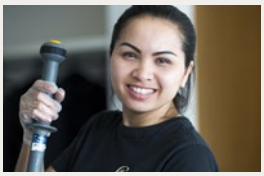
- Hela styrelsen omvaldes förutom Bernt Magnusson, som avböjt. Heidi Skaaret och Mats Granryd nyvaldes
- Coor SmartDrone lanseras
- Nordens första självgående städrobot tas i bruk
- Coor byter logotyp
- Klimatneutrala konferensmöjligheter lanseras
- Coor i Sverige går med i regeringsinitiativet 100-klubben
- Nya avtal med bl a UCC samt Tele 2/Klövern

Q3

- Ett nytt "whistle blower"-system för medarbetare, kunder och leverantörer lanseras
- Coor Bike2Work lanseras
- Styrelseordförande Anders Narvinger meddelar sin avgång vid nästa årsstämma. Valberedningen föreslår Mats Granryd till ny styrelseordförande
- Coor förlänger avtal med bl a Trafikverket och Aibel

Q4

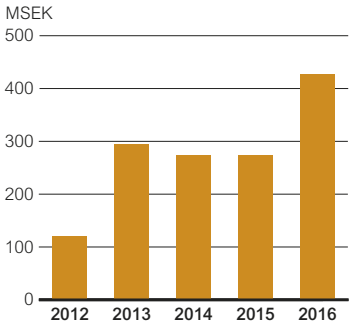
- Coor lanserar ett koncernövergripande internt "operational excellence"-initiativ
- Det nya Universitetssjukhuset Karolinska Solna driftsätts
- Förlängda eller nya kontrakt med bl a OKG, Jernbaneverket, NCC, Hemsö och Tieto. Avsiktsförklaringar om förlängt kontrakt med SAS och nytt kontrakt med ABB



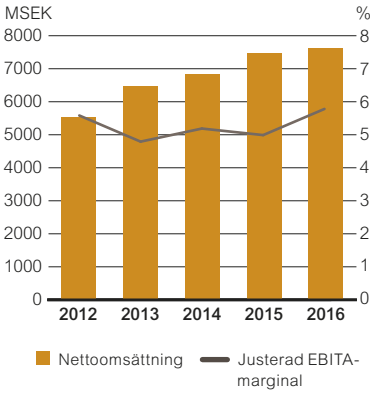
VINSTTILLVÄXT UNDER 2016, JUSTERAT EBITA

18%

OPERATIVT KASSAFLÖDE



NETTOOMSÄTTNING OCH JUSTERAD EBITA-UTVECKLING



MED BLICKEN MOT HORISONTEN

Under 2016 levererade Coor sitt högsta rörelseresultat någonsin. Vårt knivskarpa kundfokus och engagerade medarbetare ger oss en bra plattform för långsiktigt hållbar tillväxt på en stabil marknad med stora möjligheter.

SMARTA SERVICELÖSNINGAR MED KUNDEN I FOKUS

Allt börjar och slutar med våra kunder. Vår framgång ligger i vår förmåga att skapa kundvärde – att utveckla FM-lösningar som är bättre, mer effektiva och mer innovativa än vad någon annan kan åstadkomma. Våra lösningar gör våra kunder mer produktiva, effektiva och hållbara.

För att lyckas måste vi självklart ha expertis inom de FM-tjänster vi erbjuder. Därutöver måste vi också ha en kostnadseffektiv organisation, som är bra på att tillvarata de lokala synergier som finns mellan olika FM-tjänster och de stordriftsfördelar som följer av att vi är en stor FM-aktör.

Sist, men inte minst, måste vi också vara duktiga på att kontinuerligt anpassa och utveckla våra tjänster till våra kunders och omvärldens förändrade behov. Det handlar om att förstå kundernas varierande utmaningar, men också om att vi har ett systematiskt sätt att arbeta med ständiga förbättringar och innovationer. Detta är Coors kärna och DNA, och det som skiljer oss från många andra servicebolag. Vår starka förbättringskultur gör att vi för tredje året i rad ökar vårt kundnöjdhetsindex, och att våra kunder väljer att fortsätta samarbeta med Coor. Vi är stolta över att vi under 2016 förlängt ett flertal viktiga kundavtal, däribland avtalen med Aibel, DNV-GL, Gjensidige, NCC, SAS, SSAB, Trafikverket och Tieto.

Efter några år med många större upphandlingar blev 2016 ett år med relativt få avslut av större IFM-affärer. Den enskilt största nya upphandlingen gjordes av ABB, som valde en regionbaserad IFM-lösning där Coor fick ansvar för hela Norden. Lika stolta som vi är över ABB-kontraktet, är vi över alla andra mindre och större avtal vi tecknat med nya kunder under året, bland annat Hemsö, Jernbaneverket, OKG, Tele2/Klövern och UCC. Jag vill här ta tillfället i akt att önska alla nya kunder varmt välkomna till Coor. Varje förlängt och nytt kundavtal är ett stort förtroende och ger oss en möjlighet att överträffa våra kunders förväntningar.

ENGAGERADE MEDARBETARE OCH EN TILLÅTANDE FÖRETAGSKULTUR

För att kunna göra ett bra jobb hos våra kunder behöver vi duktiga, engagerade medarbetare, och jag måste säga att jag är imponerad av den kompetens och entusiasm som finns inom Coor. Jag rör mig kontinuerligt i Coors verksamhet i hela Norden och möter överallt kollegor som brinner för sitt arbete – oavsett om det handlar om den senaste matlagningstrenden, kemikaliesnåla doseringsdosor, väl genomförda skyddsronder, intelligenta AGV-robotar, välplanerade kontor eller smarta service-appar. Jag håller verkligen med Mona, som på sidan 25 lyfter fram just det engagemang och den framåtanda som finns på Coor som en av våra starkaste sidor.

Engagemanget är ingen slump, utan frodas bäst i en inkluderande förbättringskultur under ett bra ledarskap som ger individer stort ansvar och stora utvecklingsmöjligheter. På Coor har vi sedan många år stort fokus på att rekrytera och utveckla marknadens bästa chefer. Att vi lyckats blir inte minst tydligt när vi ser kvaliteten på alla kandidater till de interna utmärkelserna ”årets medarbetare” och ”årets ledare”, som vi delar ut varje år. För mig är prisutdelningen i ”Coor Awards” en av de roligaste uppgifterna jag har.

För oss är det också viktigt att skapa en företagskultur som präglas av mångfald och tolerans, en hög riskmedvetenhet och omsorg om miljö och samhälle. Det är hållbarhet i praktiken, och en förutsättning för att vår verksamhet har ett berättigande även i framtiden. Dessa frågeställningar är idag en naturlig del i vårt arbete på många håll i verksamheten, men behöver ständigt synliggöras och vi kommer att fortsätta arbeta aktivt med dem under 2017.

ETT HÄNDELSERIKT ÅR MED STARK RESULTATTILLVÄXT OCH UTRYMME FÖR EXTRA UTDELNING

Under 2016 har vi lyckats åstadkomma en hel del. Vi har påbörjat och genomfört flera interna förbättringsprogram, till exempel förbättrade inköpsprocesser, effektiviseringar av vår leverans av fastighetsservice, lokalvård och mat & dryck, mobila IT-lösningar för operativ personal, CRM-system för effektivare bearbetning av nya kunder samt diverse web-baserade lösningar som ger kunder ökad transparens i serviceleveransen och öppnar nya vägar för merförsäljning.

Effektiviseringsarbetet har varit avgörande för redovisade resultatförbättringar och höjda marginaler i alla länder 2016. Rörelseresultatet för koncernen ökade med knappt 20 procent och rörelsemarginalen förbättrades till 5,8 (5,0) procent. Omsättningen under året steg med 3 procent. I genomsnitt över de senaste tre åren har Coor vuxit organiskt med över 6 procent per år. ÅR. Vårt tredje viktiga finansiella mätetal, kassa-

Vår framgång ligger i vår förmåga att skapa kundvärde – att utveckla FM-lösningar som är bättre, mer effektiva och mer innovativa än vad någon annan kan åstadkomma.

genereringen, var fortsatt stabil och landade på 93 procent vilket överstiger målet på 90 procent.

Under året har vi utvärderat en del förvärvsmöjligheter, men inte hittat något som vi bedömt vara tillräckligt värdeskapande för Coor. Det innebär att vi enligt vår utdelningspolicy har utrymme att föra över det kundvärde vi har skapat under året direkt till våra aktieägare. För 2016 föreslår därför styrelsen en total utdelning på 3,00 (2,00) kronor per aktie.

MED BLICKEN MOT HORISONTEN

Coor har en stark position på en marknad med stabil tillväxt. Historien har visat att FM-marknaden är relativt konjunkturokänslig. En investering i Coor är en investering i ett modernt servicebolag som utmärker sig genom ett strukturerat utvecklings- och innovationsarbete och starkt kundfokus. Vår ambition är tydlig: med hjälp av marknadens bästa medarbetare och chefer skapar vi marknadens bästa erbjudande, vilket skapar goda förutsättningar för fortsatt framgång.

När vi lyfter blicken och tittar framåt ser vi intressanta affärsmöjligheter i hela Norden, och vår uppfattning är att utsikterna för en långsiktig tillväxt, lönsamhet och kassaflöde i linje med våra målsättningar är goda.

Stockholm i mars 2017

Mikael Stöhr
Vd och koncernchef, Coor

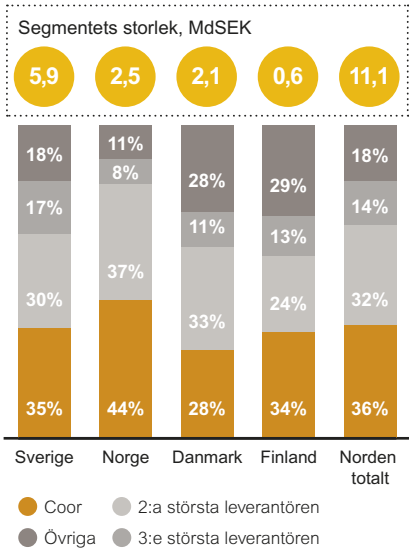
EN STABIL MARKNAD MED POTENTIAL

Den nordiska FM-marknaden är relativt konjunkturokänslig och har goda tillväxtmöjligheter.

DETTA ÄR FACILITY MANAGEMENT

Med facility management-tjänster (FM-tjänster) menas tjänster i och omkring en fastighet. Tjänsterna delas ofta in i hard FM (fastighetsrelaterade tjänster som underhåll, reparationer och drift av fastigheter) och soft FM (arbetsplatsrelaterade tjänster som kontorsservice, lokalvård, mat & dryck). En väl fungerande FM-verksamhet bidrar till att skapa attraktiva, kostnadseffektiva, säkra och långsiktigt hållbara arbetsplatser och fastigheter, som ökar trivseln och produktiviteten för de personer som vistas där.

KONKURRENSSITUATIONEN INOM IFM[1)]



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

1) IFM-segmentets storlek och andelar utgörs av uppskattade siffror för 2014 baserat på företagets intäkter. Källa: Coor/Internationell strategikonsultbyrå.

FRÅN OUTSOURCING AV ENSTAKA TJÄNSTER TILL IFM

Dagens FM-leverantörer har varierande ursprung och inriktning. När marknaden för outsourcing av tjänster startade valde många företag att outsourca enstaka tjänster till olika specialistleverantörer för olika tjänster eller tjänstegrupper.

Utvecklingen har därefter gått mot att företag köper kombinerade FM-tjänster hos en och samma leverantör, eller ett större antal integrerade FM-tjänster (IFM-uppdrag). I ett IFM-uppdrag ingår även ledning, styrning och utveckling av tjänsterna, vilket innebär att beställaren kan fokusera på strategiska frågeställningar medan leverantören tar det operativa ansvaret. Den stora fördelen med IFM-lösningar är att de tillvaratar de stora lokala synergier som finns mellan tjänsterna, på en arbetsplats eller i en fastighet, vilket skapar större effektivitet.

MARKNADSSTORLEK OCH MARKNADSTILLVÄXT

Enligt branschorganet IFMA (International Facility Management Association) uppgår FM-branschen i västvärlden idag till mellan 3 - 6 procent av BNP.

I brist på tillförlitlig oberoende information om den nordiska FM-marknadens storlek beställer Coor regelbundet egna marknadsrapporter från oberoende konsulter. I den senaste rapporten från 2014 uppskattades den totala FM-marknaden i Norden till cirka 380 MdSEK, varav cirka 200 MdSEK var outsourcat till tredje part. Den årliga tillväxten prognosticerades till 2 - 3 procent, främst drivet av ett tilltagande skifte från egen leverans till outsourcade lösningar.

IFM-segmentet, där Coor är marknadsledande, växer snabbare än den totala FM-marknaden. Den förväntade tillväxten inom IFM-segmentet ligger på cirka 6 procent per år.

Historiskt har IFM-marknaden drivits av leverantörer och deras enskilda större högprofilerade outsourcingkontrakt. Tillväxten inom IFM-segmentet förväntas framöver att drivas av att fler kunder, inom såväl privat som offentlig sektor, ser fördelar med en kontakt för alla FM-tjänster, större kostnadsbesparingar genom lokala tjänstesynergier, minskad komplexitet samt förbättrad kvalitet.

COORS MARKNADSPOSITION

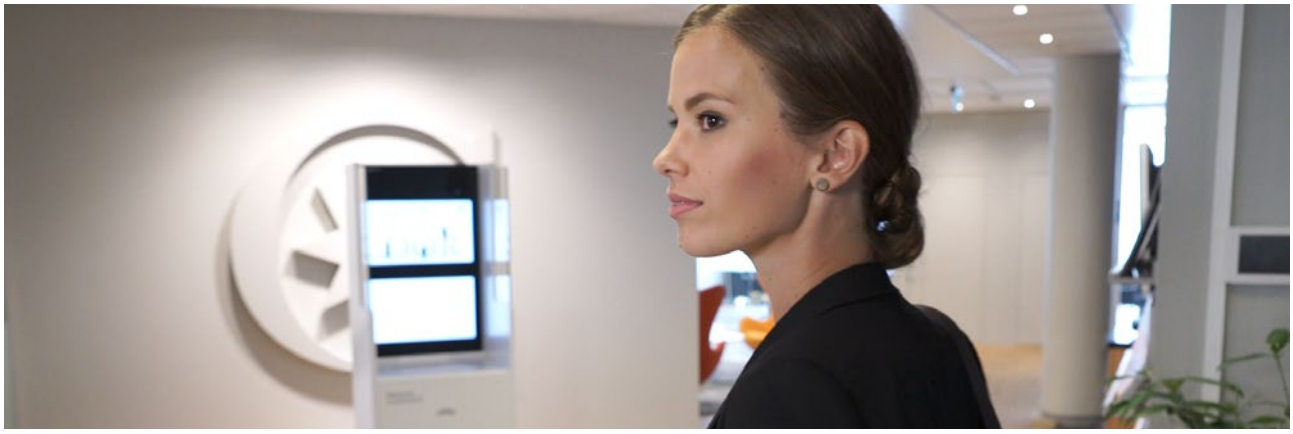
Coor har sedan verksamheten startade 1998 specialiserat sig på IFM-lösningar till större kunder med komplexa behov, både inom privat och offentlig sektor, samtidigt som Coor också utför mindre uppdrag och enstaka tjänster.

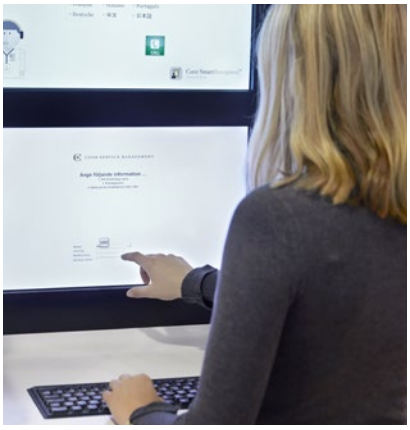
Den outsourcade nordiska FM-marknaden är fragmenterad, och de tio största FM-leverantörerna utgör cirka 30 procent av marknaden. I IFM-segmentet i Norden finns ett mindre antal konkurrenter. Här har Coor en marknadsledande position, med en marknadsandel på cirka 36 procent. På marknaden för enstaka tjänster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

UTVECKLING OCH TRENDER UNDER 2016

Övergripande har den Nordiska FM-marknaden varit stabil under 2016 även om aktivitetsnivån jämfört med de senaste tre årens mycket höga aktivitet blev något lägre. En relativt stor del av upphandlingarna avsåg enstaka tjänster och medelstora IFM-kontrakt. Exempelvis upphandlande Danska UCC en cateringlösning medan Svenska Tele 2 konsoliderade sitt tjänstebehov in i en IFM-lösning.

Inom offentlig sektor genomfördes en rad upphandlingar med inriktning mot en eller ett fåtal tjänster. Norska försva-





ret upphandlade lokalvård på samma sätt som några svenska regioner. I Finland var det färre större upphandlingar. Där gjordes istället flera mindre upphandlingar av bland annat kommuner.

De senaste åren har kunder inom olje- och gasindustrin i Norge, exempelvis Aker Solutions och Statoil, övergått till IFM-lösningar. Under 2016 var IFM-aktiviteten lägre i Norge. Även i övriga Norden var det färre stora IFM-upphandlingar. Även några befintliga större IFM-kontrakt om-upphandlades såsom ICA och Unipers verksamhet vid kärnkraftverket i Oskarshamn.

INNOVATION OCH DIGITALISERING DOMINERANDE TRENDER

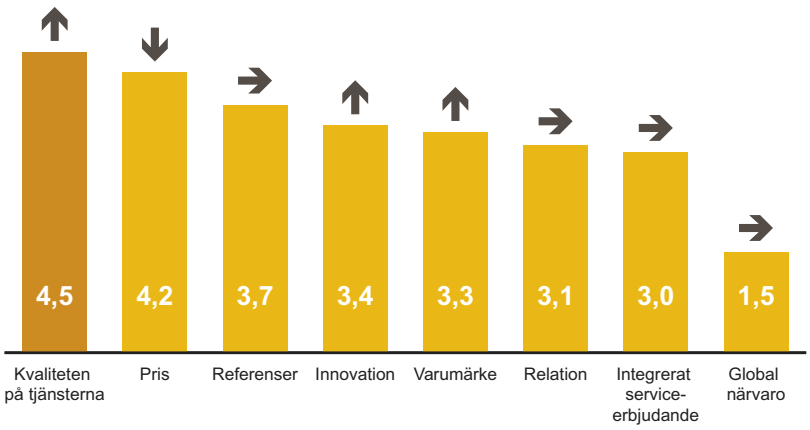
Enligt branschorganet IFMA i Sverige är de två dominerande trenderna på FM-marknaden just nu ökad digitalisering, med bred användning av IT-baserade lösningar, samt utveckling av smarta, aktivitetsbaserade arbetsplatser. Innovationstakten har varit fortsatt hög i hela Norden. Allt fler processer automatiseras och kopplas ihop, vilket ökar den operationella effektiviteten och kvaliteten. Under året har sensorer, drönare och AGV-robotar börjat användas i allt högre utsträckning hos de större serviceleverantörerna. I maj lanserade också Coor Nordens första självgående kombinerade städrobot.

KVALITET, INNOVATION OCH VARUMÄRKE ALLT VIKTIGARE

Vid val av FM-leverantör finns ett antal kriterier som är avgörande för kunderna. På senare år har faktorer som kvalitet, innovationsförmåga och varumärke blivit allt viktigare. Priset är fortfarande betydelsefullt, även om det jämfört med tidigare har sjunkit i betydelse.

KUNDERNAS DRIVKRAFTER

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



Källa: Coor/Internationell strategikonsultbyrå.

FRAMTIDENS SERVICE
för
SMARTA FASTIGHETER OCH ARBETSPLATSER

Coor erbjuder intelligenta servicelösningar som stödjer kundernas kärnverksamhet optimalt, och som hela tiden utvecklas och anpassas till kundens förändrade förutsättningar och utmaningar. För att ligga i framkant måste tjänsterna också anpassas till de nya behov som uppstår i ett uppkopplat samhälle med ett agilt arbetssätt och nya konsumtionsmönster. Exempel på nya lösningar som lanserats under 2016 var Nordens första självgående städrobot, ett smart nyttjande av drönare i fastighetsservice och fler AGV-robotar i logistikkedjan.

På Coors hemsida *www.coor.se* finns mer information om de tjänster och smarta FM-lösningar som Coor har utvecklat. På kampanjsiten *www.smartoffice.coor.com* beskrivs bolagets tolkning av det moderna kontoret.

SERVICE *med* IQ

BRANSCHENS SMARTASTE SERVICELÖSNINGAR

Genom att kombinera specialistkompetens och kundanpassning med ett tydligt fokus på utveckling och innovation kan Coor löpande anpassa och förbättra sin leverans. Målsättningen är att skapa smarta och flexibla lösningar som ökar kundernas produktivitet, effektivitet och hållbarhet.

ETT BRETT ERBJUDANDE

Coor har djup kompetens inom över 100 servicetjänster, som indelas i tre tjänsteområden: arbetsplatsservice, fastighetsservice och strategiska rådgivningstjänster. Vissa tjänster är mer kvalificerade, som till exempel arbetsplatsoptimering, driftoptimering, teknisk projektledning och säkerhetsrådgivning. De största tjänstegrupperna är lokalvård, mat & dryck samt fastighetsservice. Inom dessa områden har Coor marknadsledande kompetens med unika koncept och lösningar. Genom att kombinera en eller flera tjänster skräddarsys servicelösningar till varje kund.

INNOVATIONS- OCH FÖRBÄTTRINGSARBETE

Det som skiljer Coor från andra servicebolag är en stark drivkraft att ständigt utveckla verksamheten. Alla medarbetare på Coor kan komma med förslag på förbättringar, som registreras i ett särskilt system. Antalet förbättringsförslag följs upp regelbundet på olika nivåer. Under 2016 registrerades 10 222 (10 295) förbättringsförslag i systemet, varav 8 103 (6 936) genomfördes hos bolagets kunder.

Coor bedriver också ett strukturerat innovationsarbete, som främst fokuserar på användandet av ny teknik. De teknikdrivna innovationer som bedöms ha störst kundvärde har lanserats i en särskild serie, Coor Smart Solutions. Coors innovationsarbete sker i nära samverkan med bolagets kunder, leverantörer och andra experter inom ramen för Coors innovationsekosystem.

COOR SMART SOLUTIONS

Läs mer på *www.coor.se* eller *www.smartoffice.coor.com*

Coor SmartUtilization
Smarta sensorer och analyser för optimalt nyttjande av arbetsplatsytor.

Coor Smart-Response
Enkel fel- och ärendehantering genom specifika QR-koder.

Coor SmartFlow
Effektivt digitalt posthanterings-system för mobil personal.

Coor SmartID
Ett effektivt hanteringssystem för ID-kort och behörigheter.

Coor SmartMove
Molnbaserat system som administrerar enkel flytt av personer och saker.

Coor SmartMeetings
Smarta virtuella möteslösningar som kompletterar befintlig utrustning.

MILJÖVÄNLIGA LÖSNINGAR

För att vara en bra samarbetspartner till kunder med höga miljöambitioner har Coor utvecklat ett eget miljöverktyg, Coor Green Services. Med hjälp av detta verktyg kan Coor proaktivt föreslå konkreta miljöförbättrande åtgärder inom ett stort antal tjänster.

EXEMPEL PÅ TJÄNSTER

ARBETSPLATSSERVICE

- Receptionistservice
- Kundtjänst och växeltelefoni
- Post- och godsservice
- Lokalvård
- Kontorsmaskiner
- Kontorsvaruförsörjning
- Mötes- och konferenservice
- Dokumenthantering
- Restaurangservice

FASTIGHETSSERVICE

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

STRATEGISKA RÅDGIVNINGSTJÄNSTER

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

FLEXIBLA AVTAL OCH HÖG KUNDLOJALITET

Coors kunder är en blandning av stora och små verksamheter i privat och offentlig sektor i hela Norden.

EN VÄL SAMMANSATT KUNDPORTFÖLJ

I Coors kundportfölj finns kunder i alla branscher. För koncernen som helhet är olje- och gassektorn, IT/telekomsektorn, tillverkningsindustrin och den offentliga sektorn de viktigaste branscherna.

Under 2016 hade Coor 23 (27) kunder som stod för en årlig nettoomsättning överstigande 50 MSEK. För verksamhetsåret 2016 utgjorde de tio största kunderna 53 (50) procent av koncernens omsättning, och de fem största kunderna 40(37) procent.

SKRÄDDARSYDDA OCH TYDLIGA KUNDAVTAL

Tydliga avtal är grundläggande för väl fungerande samarbeten. Coor lägger därför stor vikt vid avtalsutformningen, särskilt för de stora och komplexa IFM-uppdragen. För mindre uppdrag med färre tjänster används mer standardiserade avtal.

IFM-avtalen består oftast av ett grundabonnemang, som innehåller ett antal bastjänster som levereras mot en fast kostnad per månad, och rörliga uppdrags- eller projektvolymer. IFM-avtalen löper normalt på mellan tre och fem år, medan avtal för kombinerade eller enstaka tjänster i regel är något kortare.

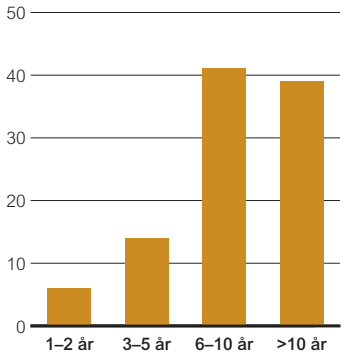
NÖJDA KUNDER ÄR LOJALA KUNDER

Historiskt sett har kunderna i hög utsträckning valt att förlänga sina samarbeten med Coor. Som en följd av de mycket stora volymer som omförhandlades 2015 (cirka 3 MdSEK) blev den omförhandlade volymen under 2016 mer begränsad (cirka 1 MdSEK), varav cirka 80 procent förlängdes. Huvuddelen av den volym som inte förlängdes utgjordes av ett avslutat kontrakt med en svensk kund. Över de senaste 3 åren är den totala omförhandlingsgraden 86 procent.

Eftersom det finns ett starkt samband mellan kundlojalitet och kundnöjdhet arbetar Coor löpande med att fånga upp synpunkter på leveransen, och genomför sedan förändringar där det krävs. För att kunna föra en kvalificerad diskussion om leveransförbättringar eftersträvas en väl

strukturerad kunddialog och en regelbunden leveransuppföljning baserad på gemensamt definierade nyckeltal. Coor genomför även en årlig, koncerngemensam kundundersökning för att mäta kundernas nöjdhet. Undersökningen genomförs av ett externt undersökningsföretag. Under 2016 ökade kundnöjdheten för tredje året i rad och uppgick till ett indexvärde på 68 (66).

LÅNGVARIGA KUNDRELATIONER, %



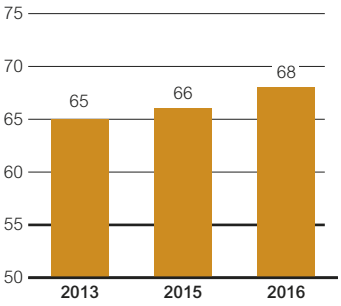
Vid årsskiftet hade cirka 80 procent av bolagets kunder samarbetat med Coor i 6 år eller längre.

NYA OCH AVSLUTADE AVTAL UNDER PERIODEN [1)]

	Antal	Årlig omsättning
Nya avtal under perioden	12	820 MSEK
Avslutade avtal under perioden	6	365 MSEK
Netto portföljförändringar	6	455 MSEK

[1)] Såväl förlängningsgrad som förändringar i kontraktsportföljen omfattar kontrakt över 10 MSEK i kontrakterad eller bedömd årlig omsättning. För avslutade kontrakt anges omsättning för den senaste 12-månadersperioden med full leverans. För detaljer kring vilka avtal som ingår hänvisas till *Förvaltningsberättelsen*.

ÖKAD KUNDNÖJDHET, 2013–2016



2014 genomfördes ingen mätning.

Vi har ett bra samarbete och ett stort förtroende för varandra. Dessutom känner jag att Coor lyssnar på och tar sig an mina synpunkter.

Patrick Mumba,
Facility Manager
på SAS i Danmark

"LYHÖRDHETEN ÄR UNIK"

SAS etablerade för snart tio år sedan en ny strategiplan för koncernen där kärnorden var förenkling och fokusering. Strategin gick ut på att fokusera på den egna kärnverksamheten och outsourca övrig verksamhet, bland annat facility management – ett uppdrag som gick till Coor.

Samarbetet inleddes 2008 och omfattar i dag 40 SAS-siter i Danmark, Sverige och Norge. Sammanlagt handlar det om nästan 500 000 kvadratmeter kontor, verkstäder, lager och hangarer, där Coor sköter en rad olika tjänster. Kontraktet omfattar fastighets-, produktions- och arbetsplatstjänster, som exempelvis byggnadsunderhåll, konferensservice, reception, energi och posthantering. Även administration och uniformshanteringen för de många medarbetare inom SAS som bär uniform ingår.

Patrick Mumba är Facility Manager på SAS, med lång erfarenhet från liknande tjänster. Sedan han tillträdde sin roll för snart ett år sedan har han varit ansvarig för SAS i Danmarks samarbete med Coor.

Hur upplever du relationen med Coor?
–Vi har ett bra samarbete och stort förtroende för varandra. Dessutom känner jag att Coor lyssnar på och tar till sig mina synpunkter, oavsett om de är positiva eller negativa, och oavsett om jag pratar med en högt uppsatt chef eller en enskild medarbetare.

Vad skiljer Coor från konkurrenterna?
– Jag skulle nog säga att det är just lyhördheten och responsen. Det är svårt att särskilja sig som serviceleverantör när det gäller standardtjänsterna, men att jag har tillgång till hela Coors organisation upplever jag som något helt unikt.

Hur ser du på det framtida samarbetet?
– Positivt, jag tror att det finns utrymme för att fördjupa och utveckla vårt samarbete ytterligare. Det ska bli spännande att utvärdera några av de innovationer som Coor bidragit med, exempelvis den digitala lösning som införts för att underlätta felanmälan.

SÅ SKAPAR COOR VÄRDE

RESURSBEHOV

FINANSIELLT KAPITAL

- Eget kapital
- Lån

Läs mer på sid 54

INTELLEKTUELLT KAPITAL

- Produktvarumärken (FOOD by Coor, Addici)
- Servicekoncept och innovationer
- Gemensamt ledningssystem

Läs mer på sid 9 och 22

HUMANKAPITAL

- Engagerade, lyhörda och kreativa medarbetare

Läs mer på sid 24 – 25

RELATIONSKAPITAL

- Relationer med kunder, partners och leverantörer

Läs mer på sid 30

NATURLIGA RÅVAROR, INSATSVAROR OCH TILLVERKAT KAPITAL

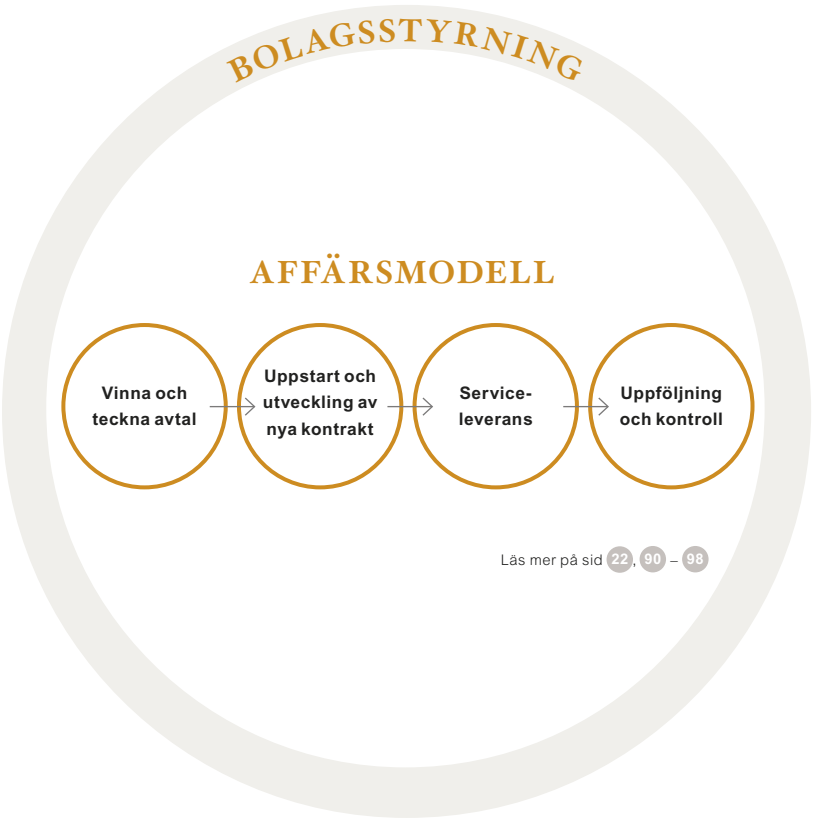
- Bilar
- Energi
- Mat och dryck
- Byggmaterial
- Vatten

Läs mer på sid 42 – 43

VERKSAMHET

VISION

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



Läs mer på sid 22, 90 – 98

För att kunna bedriva Coors verksamhet krävs resurser, som sedan samordnas och förpackas på ett reglerat sätt. Resultatet blir väl utvecklade servicelösningar som levereras till bolagets kunder med en begränsad miljöpåverkan. Tjänsteleveranserna skapar värde för bolagets kunder, medarbetare och ägare, men också för samhället i stort.

OUTPUT

TJÄNSTER TILL PRIVAT OCH OFFENTLIG SEKTOR

Smarta, kundanpassade och ständigt förbättrade servicelösningar. Tjänsterna levereras som integrerade eller kombinerade lösningar, eller som enstaka tjänster.

INTEGRERADE LÖSNINGAR

KOMBINERADE LÖSNINGAR

ENSTAKA TJÄNSTER

Arbetsplats-service

Fastighets-service

Strategiska rådgivnings-tjänster

Läs mer på sid 9

BEGRÄNSAD MILJÖPÅVERKAN

- CO_2-utsläpp från egna fordon och affärsresor
- Energi från uppvärmning, egna kontor
- Begränsad vattenanvändning
- Viss kontrollerad kemikalieanvändning

Läs mer på sid 42 – 43

VÄRDESKAPANDE

...FÖR KUNDER

Läs mer på sid 10

Genom servicelösningar som bidrar till att öka kundernas produktivitet, effektivitet och hållbarhet.

Ökad produktivitet

68/100
Kundnöjdhet

...FÖR MEDARBETARE

Läs mer på sid 38 – 41

Genom att vara en stimulerande arbetsgivare som erbjuder en god, säker och icke-diskriminerande arbetsmiljö.

69/100
Medarbetarnöjdhet

En utvecklande arbetsplats

...FÖR INVESTERARE

Läs mer på sid 110 – 112

Genom en stark position på en relativt konjunkturokänslig marknad med god tillväxt, leverera ett stabilt resultat och ha en låg kapitalbindning i kombination med en generös utdelningspolitik.

5,8%
EBITA

3 SEK
Utdelning per aktie

...FÖR SAMHÄLLET

Läs mer på sid 28 – 45

Coor genererar många arbetstillfällen, gör stora skattebetalningar i de länder bolaget verkar och deltar i olika lokala samhällsnyttiga projekt.

2,3 MdSEK
Skattebetalningar, totalt

6 850
Arbetstillfällen, totalt

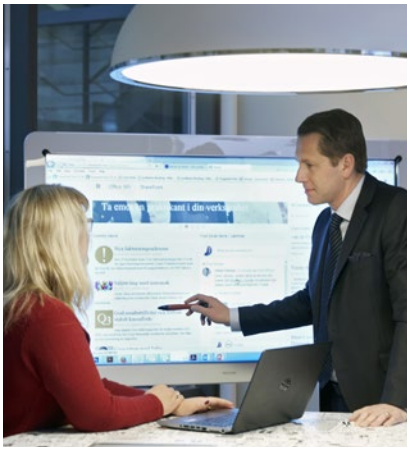
TYDLIGA MÅL FÖR GOD STYRKRAFT

För att styra verksamheten har Coor definierat långsiktiga ambitioner, som årligen preciseras i kortsiktiga interna mål, samt finansiella kvantitativa mål.

LÅNGSIKTIGA AMBITIONER OCH ÅRLIGA OPERATIVA MÅL

Coors ambition är att bedriva en ansvarsfull och långsiktigt hållbar verksamhet, som skapar värde inte bara ekonomiskt, utan också miljömässigt och socialt. Inom dessa tre hållbarhetsdimensioner har Coor uttryckt övergripande, långsiktiga ambitioner.

För att styra verksamheten effektivt och allokera resurserna optimalt fastställer Coors ledning årligen interna operativa mål, som anger vad organisationen på kort sikt ska fokusera på. Även de operativa målen sätts inom de tre hållbarhetsområdena, och är ett mycket viktigt styrverktyg för Coor. De interna målen sätts först för hela koncernen, och bryts sedan ned i varje land, affärsenhet och kontrakt eller region. Handlingsplaner för att nå de nedbrutna målen upprättas lokalt, och följs sedan upp på lands- och koncernledningsnivå tre gånger per år. Genom att alla medarbetare involveras i att utarbeta handlingsplanerna blir alla medarbetare delaktiga i koncernens utveckling.



LÅNGSIKTIGA AMBITIONER

Coor har definierat övergripande kvalitativa målsättningar, som beskriver vad Coor vill uppnå på lång sikt. Hur Coor arbetar inom dessa hållbarhetsområden redovisas i *Hållbarhetsrapporten*.

AFFÄRSMÄSSIG HÅLLBARHET

Coor ska uppnå långsiktig affärsmässig hållbarhet genom stabil och lönsam finansiell utveckling i kombination med ett affärsetiskt förhållningssätt.

SOCIAL HÅLLBARHET

Coor bidrar till ett bättre samhälle genom att agera som en ansvarstagande och utvecklande arbetsgivare, samt genom att bidra till en positiv samhällsutveckling i de områden där Coor verkar.

MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

Coor bidrar till en bättre miljö genom att aktivt reducera den miljöpåverkan och det resursutnyttjande som bolaget och dess kunder ger upphov till.

FINANSIELLA MÅL OCH UTFALL 2014–2016

ORGANISK TILLVÄXT 4–5 %

Över en konjunkturcykel ska Coor växa organiskt med 4–5 procent årligen. Tillväxttakten kan variera mellan åren beroende på förändringar i kundstocken. Den organiska tillväxten kan även kompletteras med förvärv för kompetensförstärkning eller snabbare expansion inom ett geografiskt område eller en tjänste-/kundkategori.

2016	2015	2014
3%	10%	6%

JUSTERAD EBITA-MARGINAL -5,5 %

På medellång sikt ska Coor leverera en justerad EBITA-marginal på omkring 5,5 procent.

2016	2015	2014
5,8%	5,0%	5,2%

KASSA-GENERERING >90%

På medellång sikt ska Coor upprätthålla en kassagenerering som överstiger 90 procent.

2016	2015	2014
93%	104%	108%

KAPITAL-STRUKTUR <3,0

Målet på medellång sikt är att Coors nettoskuldsättning ska understiga 3,0 gånger justerad EBITDA (för de senaste tolv månaderna).

2016	2015	2014
1,7	2,2	6,6

UTDELNING -50%

Målet är att dela ut omkring 50 procent av bolagets justerade nettoresultat för perioden (före av- och nedskrivningar av immateriella tillgångar) till aktieägarna.

2016	2015	2014
96%	52%	-

VÅRA STRATEGIER

Coor har definierat fem övergripande strategier som ska bidra till att skapa tillväxt och lönsamhet. Sammantaget stakar dessa strategiområden ut en tydlig färdriktning mot Coors vision – att bli den ledande facility management-leverantören i Norden.

TILLVÄXT INOM IFM

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

TILLVÄXT INOM ENSTAKA TJÄNSTER

Inom Coor finns stor kompetens och ledande expertis inom många tjänsteområden, vilket kan användas för en expansion inom enstaka tjänstesegment, främst lokalvård, mat & dryck samt fastighetsservice. Dessutom erbjuder Coor paketlösningar av kombinerade FM-tjänster till kunder som inte behöver skräddarsydda lösningar.

KUNDANPASSAD OCH FLEXIBEL LEVERANSMODELL

Coor tillämpar en kundanpassad och flexibel leveransmodell, där delar av tjänsteleveransen sker med hjälp av underleverantörer. Under de senaste åren har Coor valt att utföra fler tjänster i egen regi, främst inom lokalvård, mat & dryck samt fastighetsservice.

FOKUS PÅ OPERATIONELL EFFEKTIVITET

Coor har under åren haft ett starkt lönsamhetsfokus. Marginalerna i kontrakten varierar, men generellt har Coor lyckats öka marginalerna under kontraktets livslängd genom löpande effektiviseringar. Därutöver försöker Coor ständigt förbättra lönsamheten genom mer effektiva och ändamålsenliga processer, minskade administrativa resurser och genom att sprida god praxis inom organisationen.

NORDISKT FOKUS, MEN VISS FÖLJSAMHET UT I EUROPA

Coors hemmamarknad är Norden, men Coor har även valt att följa större kunder på nya europeiska marknader, som Belgien, Ungern, Polen och Estland. När Coor utvärderar nya marknader bedöms möjligheterna att driva upp de lokala volymerna till lönsamma vinstmarginaler.

COOR I SVERIGE

56 procent av koncernens omsättning kommer från den svenska verksamheten. Kontraktsportföljen i Sverige karaktäriseras av en hög andel IFM-uppdrag och en bred kundbas.

HISTORIK OCH GEOGRAFISK SPRIDNING

Coors verksamhet startade i Sverige 1998. Två år senare inleddes ett större samarbete med Ericsson, och sedan dess har Coor varit den ledande IFM-aktören i Sverige, och numer i Norden. Coor finns i hela Sverige, men närvaron är störst i de mellersta och södra delarna.

NYA OCH FÖRLÄNGDA KONTRAKT

Nya kunder som tillkommit under året är exempelvis Klövern, Tele2, Uniper, Lidl och Academedia. Ett flertal kundkontrakt har förlängts eller utökats, till exempel kontrakten med Borealis, Orkla, SSAB, Nokia och Trafikverket.

Under hela året har förberedelser pågått för uppstart av driften på det nya Universitetssjukhuset Karolinska Solna, som blir ett av världens modernaste akutsjukhus. Sjukhusbyggnaderna har successivt tagits i drift, och från och med november 2016 bedrivs patientvård i stora delar av sjukhuset.

2016 I KORTHET

I början av året tillträdde AnnaCarin Grandin som ny vd och Klas Elmberg som vice vd. Den nya ledningen har fokuserat starkt på kvalitet och operationell effektivitet i de befintliga leveranserna. Ett nytt program med fokus på mångfald och inkludering rullades ut.

Under året gick Coor i Sverige med i regeringsinitiativet 100-klubben, som innebär att företag åtar sig att under en treårsperiod ta emot minst 100 nyanlända praktikanter.

Coors smarta lösningar implementerades hos flera kunder. Bland egna utvecklingsinitiativ kan nämnas möjligheten att välja klimatkompenserade konferenser i de externa konferensanläggningarna i Stockholm och Göteborg.

För att premiera ett aktivt miljöarbete har Coor i Sverige instiftat priset Årets Miljöstjärna. Priset delas ut till den kund som utmärkt sig särskilt inom hållbarhetsområdet. Priset för Årets Miljöstjärna 2016 gick till Länsförsäkringar.

Under året tilldelades Coor i Sverige pris i två kategorier i "SM i telefoni och kundservice", dels i klassen "Fler än 5 000 anknytningar" och dels i klassen "Färre än 2 000 anknytningar".

Arbetet med satsningen på lokalvård, mat & dryck samt fastighetsservice har fortsatt under 2016.

SVERIGE

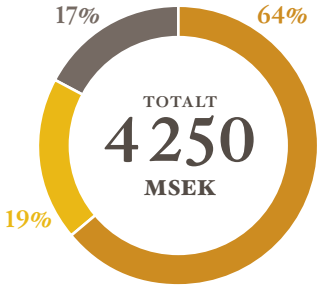
NYCKELTAL	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK	4 250	4 010
Organisk tillväxt, %	6	2
Justerat EBITA, MSEK	423	347
Justerad EBITA-marginal, %	9,9	8,7
Antal medarbetare, FTE	3 420	3 294

TOPP FEM KUNDER

- AB Volvo
- Ericsson
- Nya Karolinska i Solna
- SAAB
- Volvo Cars

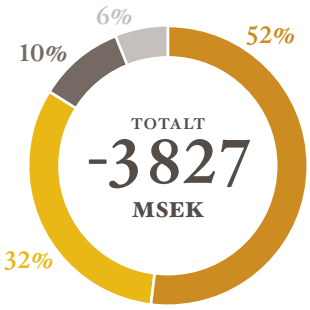
56%
Andel av koncernens omsättning

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



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

RÖRELSEKOSTNADER PER KOSTNADSSLAG



- Personalkostnader
- Underleverantörer
- Inköp av material
- Övrigt

COOR I NORGE

Coors norska verksamhet stod under 2016 för 29 procent av koncernens omsättning. En stor andel av Coors kunder i Norge kommer från olje- och gasindustrin.

HISTORIK OCH GEOGRAFISK SPRIDNING

Coors norska verksamhet etablerades 2004. I och med ett större uppdrag för Det Norske Veritas 2005 växte verksamheten betydligt, men den största volymökningen kom i samband med ett stort IFM-avtal med Statoil 2014. Coor är numer den ledande IFM-aktören i Norge, med verksamhet över hela landet.

NYA OCH FÖRLÄNGDA KONTRAKT

Under föregående år startades flera uppdrag för nya kunder, bland annat ytterligare avtal med Statoil och Aibel. Dessa kundleveranser har under 2016 övergått till normal drift. Fler nya kunder som tillkommit under året är Röda korset, Veidekke och Akastor.

Under 2016 har den norska verksamheten även förlängt kundkontrakt med bland annat GE oil & gas, ABB och DNV-GL. Utöver detta har Aker Solutions och Gjensidige inte bara förlängt, utan också utökat sina samarbeten med Coor.

2016 I KORTHET

Coors norska verksamhet ligger långt framme när det gäller hälsa och säkerhet. Under 2016 genomfördes ytterligare aktiviteter inom detta område, inte minst inom mat & dryck-verksamheten.

Satsningen inom lokalvård och mat & dryck som initierades 2015 har fortsatt även under 2016.

NORGE

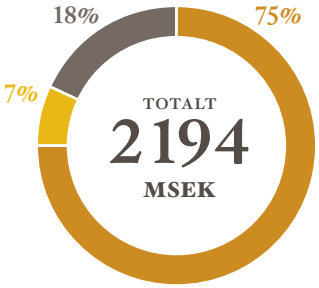
NYCKELTAL	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK	2 194	2 103
Organisk tillväxt, %	7	36
Justerat EBITA, MSEK	133	124
Justerad EBITA-marginal, %	6,1	5,9
Antal medarbetare, FTE	1 309	1 384

TOPP FEM KUNDER

- Aibel
- Aker Solutions
- DNV
- SAS
- Statoil

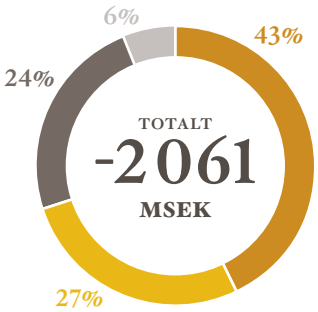
29%
Andel av koncernens omsättning

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



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

RÖRELSEKOSTNADER PER KOSTNADSSLAG



- Personalkostnader
- Underleverantörer
- Inköp av material
- Övrigt

COOR I DANMARK

Coor i Danmark står för 9 procent av koncernens omsättning. Ungefär 50 procent av kunderna återfinns i offentlig sektor, vilket är väl över genomsnittet för Coor-koncernen som helhet.

HISTORIK OCH GEOGRAFISK SPRIDNING

Coors danska verksamhet startade 2001, tre år efter den svenska. På den danska marknaden är Coor idag en av de fyra ledande FM-aktörerna med verksamhet över hela Danmark.

NYA OCH FÖRLÄNGDA KONTRAKT

Bland de nya kontrakt som tecknats under året kan nämnas Aviator, Edlund, Haldor Topsøe, UCC och CABINN. Genom CABINN tar Danmark det första lokalvårdskontraktet för hotell inom Coor-koncernen. Till de förlängda kontrakten kan räknas GN Store Nord, Nokia och Samsung.

2016 I KORTHET

Trots att Coor i Danmark har minskat omsättningen under året, har marginalen ökat. I den danska verksamheten har man under 2016 satsat extra på försäljningsresurser.

Under året ökade intresset för Coor Green Services bland Coors danska kunder. Den danska verksamheten ökade också fokus på säkerhet inom arbetsmiljö. Fokus har legat på att öka riskmedvetenheten och förbättra rapporteringen, vilket mot slutet av året resulterade i fler riskobservationer.

Förutom traditionella FM-tjänster levererar Coor i Danmark också specialtjänster såsom tryckeri, hittegodshantering och drift/underhåll av fordonspark. Intresset för Coors egenutvecklade smarta lösningar är stort. Genom dessa lösningar visar Coor ett tydligt mervärde för sina kunder.

Under 2016 har en särskild organisation för fastighetstjänster etablerats. Satsningen på mat & dryck samt lokalvård har fortsatt. Coor i Danmark är auktoriserad serviceleverantör enligt SBA Servicenormen.

DANMARK

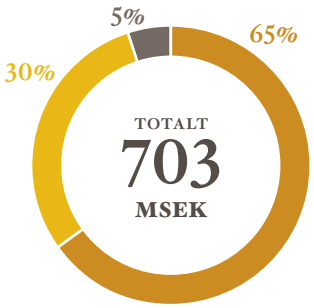
NYCKELTAL	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK	703	868
Organisk tillväxt, %	-20	8
Justerat EBITA, MSEK	27	31
Justerad EBITA-marginal, %	3,8	3,6
Antal medarbetare, FTE	746	821

TOPP FEM KUNDER

- Danska Polisen
- GN Store Nord
- SAS
- SDC
- Velux

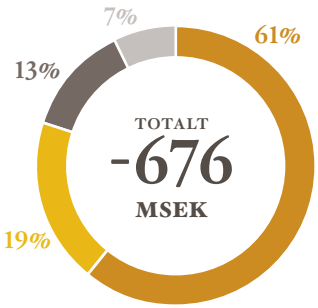
9%
Andel av koncernens omsättning

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



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

RÖRELSEKOSTNADER PER KOSTNADSSLAG



- Personalkostnader
- Underleverantörer
- Inköp av material
- Övrigt

COOR I FINLAND

Coor i Finland representerar 6 procent av koncernens omsättning. Verksamheten består av ett stort antal mindre kunder. 42 procent av leveranserna är enstaka tjänster, vilket speglar den finska marknaden där outsourcing av enstaka tjänster dominerar.

HISTORIK OCH GEOGRAFISK SPRIDNING

Coors verksamhet i Finland startade 2002 och genom ett förvärv 2011 fördubblades verksamheten. Coor i Finland är verksamma i de största finska städerna samt Helsingforsregionen.

NYA OCH FÖRLÄNGDA KONTRAKT

Ett antal nya, mindre kontrakt tecknades, bland annat med Deloitte, Attendo Care och MTV. Inga större kundkontrakt omförhandlades under året, men OSEKK valde att förlänga enligt option.

2016 I KORTHET

Den finska marknaden skiljer sig från de övriga nordiska länderna dels genom sämre BNP-tillväxt, dels genom att det främst är enstaka tjänster som upphandlas. Detta innebär att det inte finns lika stora IFM-kontrakt på den finska marknaden som i övriga nordiska länder.

Under året effektiviserade Coor i Finland sin verksamhet genom en omorganisation, vilket har gett positiv effekt. Den försäljningsfrämjande satsningen fortsatte. Coor i Finland har sedan 2010 haft en stigande kundnöjdhet, vilken förstärktes under 2016.

Verksamheten tillsatte resurser inom HSEQ-området, och vidtog flera åtgärder för att öka riskmedvetenheten bland chefer och medarbetare.

FINLAND

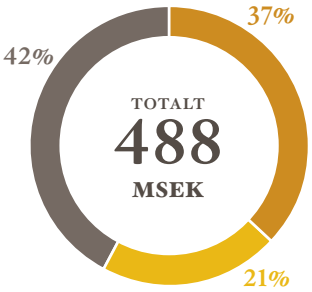
NYCKELTAL	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK	488	509
Organisk tillväxt, %	-5	-6
Justerat EBITA, MSEK	9	5
Justerad EBITA-marginal, %	1,9	0,9
Antal medarbetare, FTE	778	807

TOPP FEM KUNDER

- Ericsson
- Fortum
- Sulzer
- Telia Company
- Varma

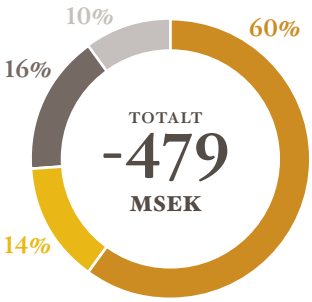
6%
Andel av koncernens omsättning

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



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

RÖRELSEKOSTNADER PER KOSTNADSSLAG



- Personalkostnader
- Underleverantörer
- Inköp av material
- Övrigt

BEPRÖVADE METODER GER EFFEKTIVITET OCH KVALITET

I snart 20 år har Coor utvecklat gemensamma metoder och arbetssätt som säkerställer en säker, professionell och kostnadseffektiv serviceleverans.

UPPSTART AV ETT NYTT KONTRAKT

Coor har lång erfarenhet av att starta nya kontrakt. Alla uppstarter sker enligt en standardiserad integrations-/uppstartsprocess. I de flesta fall specificeras viktiga milstolpar och ansvarsfördelning i en bilaga till kundavtalet. Vid större nya uppdrag, som innehåller många tjänster med leverans på flera orter, tillsätts en särskild projektorganisation som leds av en specialiserad projektledare. Varje uppstart följs upp tillsammans med kunden. Under 2016 genomfördes ett flertal nya kontraktstarter med gott resultat.

LEVERANSORGANISATION OCH KONTRAKTSSTYRNING

Alla kunder har en dedikerad kontraktschef eller kundansvarig på Coor, som ansvarar för att leveransen fungerar enligt överenskommelse. Styrningen av kontraktet sker enligt en definierad process, som har vidareutvecklats och förbättrats under 2016. Där finns praktiska mallar, verktyg och system som används för att säkerställa att leveransens utformning, uppföljning och kunddialog sker på ett bra sätt.

EN STANDARDISERAD MEN FLEXIBEL SERVICE-LEVERANSPROCESS

Under 2016 påbörjades även en översyn av de rekommenderade arbetssätt, metoder och koncept som används för att säkerställa ett professionellt utförande av Coors tjänster. Dessa samlas i ett nytt koncerngemensamt serviceleveransramverk. Det gemensamma ramverket lägger grunden för en professionell och kvalitetssäker leverans och möjliggör samtidigt anpassning till kundspecifika krav.

INKÖP

Coor är en stor inköpare av tjänster och produkter, och arbetar strukturerat med inköp och leverantörsstyrning enligt en gemensam inköpsprocess. Innan ett större avtal tecknas utvärderas leverantören grundligt, vilket beskrivs i avsnittet *Affärsmässig hållbarhet*. Leverantören måste också verifiera att deras verksamhet motsvarar kraven i Coors etiska riktlinjer. Under 2016 har ett antal större upphandlingar genomförts med mycket goda resultat. Under året har även ett större transformationsprojekt genomförts i syfte att skapa en mer värdeskapande inköpsorganisation med en uppdaterad inköpsstrategi samt ett förtydligande i roller och ansvar.

INKÖPSVOLYM, MDSEK

3,2

3,5 (2015)

AVTALSLOJALITET, ÅRSMEDELVÄRDE

80%

75% (2015)

EFFEKTIVITET OCH KVALITET MED HJÄLP AV NY TEKNIK

En förutsättning för en bra leverans är att verksamheten stöds av en säker, stabil och skalbar IT-plattform samt ändamålsenliga system. Under de senaste åren har Coor gjort flera satsningar på att automatisera flöden genom hela serviceleveransprocessen med hjälp av olika applikationer och plattformsförbättringar. Bland utvecklingsprojekten 2016 kan nämnas en uppdatering av stora delar av IT-plattformen och ett uppgraderat kärnsystem för bland annat verksamhetens kontrakts- och arbetsorderhantering.

CERTIFIKAT OCH AUKTORISERINGAR

Coors verksamhet är miljö- och kvalitetscertifierad enligt den internationella ISO-standarden. Under 2016 gick Coor som ett av de första större bolagen i Norden in i de nya standarderna ISO 9001:2015 och ISO 14001:2015. Coor har en global certifiering som från och med 2016 omfattar all verksamhet i Coor. Vidare sker Coors strukturerade arbetsmiljöarbete i linje med arbetsmiljöstandarden OSHAS 18001.

Utöver dessa certifikat uppfyller Coor även kraven enligt relevanta auktorisationer för flera viktiga tjänste- och produktområden, till exempel:

- Auktoriserad lokalvårdsleverantör i Sverige enligt arbetsgivarorganisationen Almega.
- Certifiering enlig C1022 Kategori I (kyla).
- Ett flertal miljömärkta restauranger i Sverige enligt ”KRAV”.
- Miljöcertifierad lokalvård i Sverige enligt "Svanen".
- Kvalitetscertifierade telefonitjänster i Sverige enligt Kontaktas märkning ”Trygg Kundkontakt”.
- Samtliga restauranger i Danmark uppfyller kraven enligt den danska myndighetsmärkningen "Smiley".
- Auktoriserad serviceleverantör i Danmark enligt arbetsgivarorganisationen SBAs "Servicenormen".

ENGAGERADE, LYHÖRDA OCH KOMPETENTA MEDARBETARE

Engagerade och ansvarstagande medarbetare med god förståelse för Coors och kundernas verksamhet är avgörande för en bra leverans. Coors målsättning är att vara marknadens mest attraktiva servicebolag, och arbetar därför aktivt med frågor som utveckling, arbetsmiljö, hälsa och mångfald.

COORS LEDSTJÄRNOR

Grunden för Coors företagskultur är bolagets värderingar, som uttrycks som tre ledstjärnor. Dessa baseras på Coors uppfattning om vad som kännetecknar en professionell serviceleverans. Ledstjärnorna vägleder alla medarbetare i det dagliga arbetet.

Vi ser lite längre

Vi är lyhörda

Vi skapar framgång

EN STARK, FÖRBÄTTRINGSORIENTERAD SERVICEKULTUR

För att skapa en professionell och serviceorienterad företagskultur finns en gemensam värdegrund, som uttrycks i tre ledstjärnor, och gemensamma etiska riktlinjer. Inom bolaget finns också gemensamma mål, processer, regelverk och system, som tillsammans med bolagets utbildningar och interna kommunikationskanaler är viktiga redskap i kulturarbetet.

På Coor finns en stark övertygelse om att ansvar föder engagemang. Alla medarbetare har möjlighet att bidra till bolagets utveckling genom att komma med förbättringsförslag. Dessa registreras i ett särskilt system och presenteras sedan för kunderna. Antal förbättringsförslag per medarbetare följs upp i varje arbetsgrupp, kontrakt och på landsnivå.

UTVECKLING FÖR ALLA MEDARBETARE

I syfte att ge alla medarbetare och chefer en ökad insikt i frågor som är avgörande för bolagets framgång har Coor utarbetat särskilda utbildningsprogram, Coor Service School och Coor Business School. Programmen erbjuder både basutbildningar och specialistutbildningar. Under 2016 kompletterades utbildningsprogrammet med en särskild lokalvårdssatsning, Coor Cleaning Academy.

Alla medarbetare erbjuds också utvecklingssamtal en gång per år, som resulterar i en individuell utvecklingsplan.

MARKNADENS BÄSTA CHEFER BIDRAR TILL MEDARBETARENGAGEMANG

I en medarbetarintensiv verksamhet blir chefernas förmåga att engagera och

COORS LEDARMODELL

Coors ledarmodell beskriver vad som utmärker en bra ledare på Coor. Modellen ligger till grund för de gemensamma verktyg, utbildningar och utvärderingar som finns på Coor

HR-PROCESSEN PÅ COOR

Coors HR-arbete bedrivs enligt en väl beprövad process, där gemensamma arbetssätt, verktyg och riktlinjer finns för varje delmoment.

Att locka till sig rätt medarbetare.

Att säkerställa en effektiv anställningsprocess.

Att snabbt slussa in nya medarbetare i deras roll på Coor.

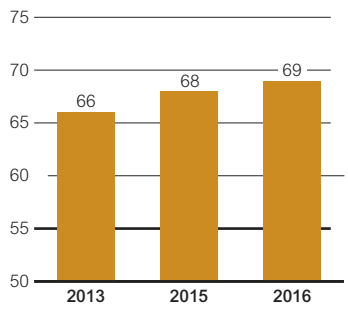
Löpande information, rättvis feed-back, utvecklingsmöjligheter, involvering etc.

Professionell hantering av avslutsärenden.

motivera sina medarbetare avgörande. På Coor läggs därför stor vikt vid rekrytering, utveckling och uppföljning av bolagets chefer. Detta sker enligt en tydlig ledarskapsmodell som beskriver vad som utmärker en bra ledare på Coor. Under 2016 utvecklades även en motsvarande modell för medarbetare på Coor.

I den medarbetarundersökning som genomförs varje år får Coors chefer ett högt betyg jämfört med andra bolag. Under 2016 ökade ledarskapsindex till 74 (73). Att ledarskapsindex ökade är en bidragande förklaring till att även medarbetarnöjdheten ökade under verksamhetsåret.

MEDARBETARNÖJDHET, 2013–2016



2014 genomfördes ingen mätning.

Mer information om Coors medarbetare och hur Coor tar sitt arbetsgivaransvar beskrivs i avsnittet *Social hållbarhet*.

Jag känner mig sedd

Mona Heidemann, medarbetare på Coor i Danmark

ÅRETS MEDARBETARE 2016

Mona Heidemann arbetar sedan två år som souschef på Coors restaurang på Velux i Hørsholm i Danmark. Hon utsågs vid Coor Awards till årets medarbetare med motiveringen ”Mona levererar service av första klass och hennes kreativa sätt driver innovation i köket”.

Vad sporrar dig i ditt arbete?

– Jag ser fram emot att gå till jobbet varje dag. Framför allt beror det på våra gäster i matsalen, som är väldigt bra på att ge feedback, och på mina fantastiska kollegor.

Vad betyder kollegorna?

– Mitt team är väldigt inspirerande, vi peppar varandra och delar tankar och idéer. Vi finns alltid där för varandra, om någon har en dålig dag eller bara behöver en kram. Och så har vi roligt tillsammans!

Hur är Coor som arbetsgivare?

– Jag känner att jag blir sedd och att ledningen lyssnar på mig. Det är också positivt att chefer och medarbetare på Coors olika siter samarbetar. Jag önskar att det oftare anordnades aktiviteter där medarbetare hos olika kunder och på olika orter fick möjlighet att träffa varandra. Stämningen mellan kollegorna på Coor är så bra att jag skulle vilja lära känna ännu fler.

ETT STRUKTURERAT RISKARBETE

FM-branschen uppfattas generellt som en bransch med relativt låga risker. I syfte att minimera de risker som ändå finns bedriver Coor ett strukturerat riskarbete baserat på kartläggning, analys och kontroll.

RISKER I VERKSAMHETEN

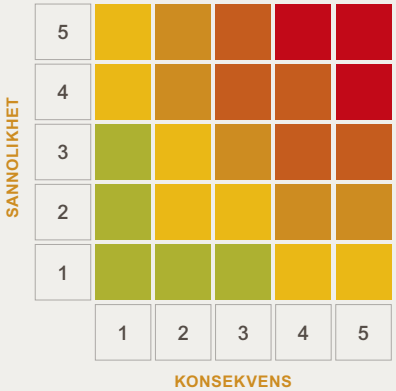
Coor är exponerat för ett antal strategiska, operativa, finansiella och legala risker. De risker som Coor har definierat som mest väsentliga, hur de hanteras och kort om utvecklingen under 2016 presenteras i tabellen på nästa sida.

EN VÄL UTVECKLAD RISKPROCESS

Målsättningen med Coors riskarbete är att säkra koncernens långsiktiga resultatutveckling och måluppfyllelse. Koncernens styrelse och ledning har det yttersta ansvaret för bolagets riskhantering. Utgångspunkten i detta arbete är en koncernövergripande riskpolicy och riskhanteringsprocess, som uppdaterades 2016. Riskarbetet baseras på en årlig riskkartläggning, som genomförs i hela verksamheten. Det gångna årets riskarbete sammanfattas och diskuteras i koncernledningen och redovisas i bolagets styrelse.

RISKKARTLÄGGNING PÅ COOR

Riskanalysen består av en årlig inventering, där de viktigaste riskerna identifieras. Samtidigt bedöms sannolikheten för att de kan inträffa och deras konsekvenser. I analysen bedöms också hur effektiva befintliga kontroller och åtgärder är för att minska och hantera riskerna. Resultatet sammanfattas i en riskkarta per operativ enhet, som sedan aggregeras uppåt i koncernen.



Kritisk	• Ska minskas/åtgärder ska implementeras • En organisationsnivå över den där risken identiferades ska informeras • En organisationsnivå över den där risken identifierades ska avgöra hur ytterligare information, hantering och godkännande ska hanteras
Väldigt allvarlig	• Ska minskas/åtgärder ska implementeras • Hanteras och godkänns normalt på den organisationsnivå där den identifierats • Behov av att informera nästa organisationsnivå ska övervägas • Behov av kontinuitetsplan ska bedömas
Allvarlig	• Ska minskas/åtgärder ska implementeras • Hanteras och godkänns på den organisationsnivå där den identifierats • Behov av kontinuitetsplan ska bedömas
Mindre allvarlig	• Behov av att minska risken bör övervägas • Hanteras och godkänns på den organisationsnivå där den identifierats
Inte allvarlig	• Normalt krävs inga åtgärder • Hanteras och godkänns på den organisationsnivå där den identifierats

RISKER I VERKSAMHETEN

TYP AV RISK	BESKRIVNING	HANTERING	UTVECKLINGEN 2016
STRATEGISKA OCH OPERATIVA RISKER			
Kvalitetsbrister i leveransen	Om leveransen avviker från avtalade tjänster eller avtalad kvalitet kan det leda till tappade intäkter eller förlorade kontrakt.	• Leverans i enlighet med avtal • Uppföljning via kontinuerlig kunddialog • Strukturerad uppföljning med kund på strategisk nivå	Coor har infört strategiska utvecklingsplaner i merparten av de stora kontrakten.
Leveransstörningar och avbrott i leveransen	Strejk, brand, elavbrott och liknande (icke IT-relaterade) händelser kan leda till störningar eller avbrott i Coors leverans.	• Väl kommunicerad plan och strikta rutiner vid avbrott och störningar • Beredskap genom kontinuitetsplanering och back-up planer	Kontinuitetsplanering har genomförts inom flera områden. Inga större leveransstörningar inträffade under 2016.
Avbrott i IT-system och infrastruktur	Coors verksamhet är beroende av tillgång till avancerade IT-system och en säker IT-miljö. Tillgänglighet och tillförlitlighet till dessa är därför kritiskt för en störningsfri affärsverksamhet.	• Väl kommunicerad plan och strikta rutiner vid IT-avbrott • Effektiva brandväggar och virusskydd, samt regelbunden teknisk uppgradering av programvara samt redundanta datacenter minimerar avbrott i verksamheten på grund av tekniska problem	Coor har uppdaterat sin IT Process Manual, som bland annat inkluderar rutiner vid incidenter och avbrott och upprätthållande av IT-miljöer.
Klassning av information	Bristande klassning av information kan leda till osäkerhet om hur informationen ska skyddas och till informationsläckage.	• Klassa information • Använd IT-stöd för att skydda informationen • Informera och utbilda organisationen	Utökade funktioner för skydd av dokumentation genom uppgradering och tillägg av funktionalitet inom IT-plattformen och Office 365.
Medarbetare	Förmågan att rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare är en förutsättning för en bra leverans. Brist på rätt kompetens kan påverka kundnöjdheten och därmed kundlojaliteten.	• Ett aktivt arbete med hälsa och säkerhet, lika rättigheter, kompetensutveckling och en sund företagskultur gör Coor till en attraktiv arbetsgivare • Genomförande av rekryteringsaktiviteter mot relevanta yrkesgrupper • Analys av årliga medarbetarundersökningar • Tydlig successionsplanering	Medarbetarnöjdheten ökade för tredje året i rad och blev 69 (68) Personalomsättningen ökade något under året och uppgick till 12,3 procent, se avsnittet *Social hållbarhet*.
Arbetsmiljö	Dålig arbetsmiljö kan leda till psykisk och fysisk ohälsa hos anställda eller tredje man.	• Systematisk rapportering, övervakning och uppföljning	Antalet riskobservationer ökade, vilket tyder på en ökad riskmedvetenhet. Samtidigt ökade antalet rapporterade olyckor.
Uppdrag	Risk att uppdrag inte är beräknade, dokumenterade eller hanterade på ett bra sätt kan leda till tappade intäkter och missnöjda kunder eller leverantörer.	• Kvalitetssäkring med stöd av koncernens ledningssystem • Uppdragsavtal som specificerar leveransens omfattning, betalningsvillkor och ansvar	Intern översyn av processer, systemstöd och kompetens har påbörjats.
Underleverantörer	Coor anlitar ibland underleverantörer för tjänster som bolaget ansvarar för. Brister i deras verksamhet och arbete kan påverka kundernas nöjdhet och därmed kundlojaliteten.	• En omfattande inköpsprocess och leverantörsstyrning säkerställer samarbeten med kvalificerade och seriösa leverantörer • Tecknade försäkringar täcker diskrepanser i det ansvar Coor åtagit sig mot kund och underleverantörens åtagande mot Coor	2016 härrörde 27 procent av Coors kostnader från inköp av underleverantörer. Under året har Coor inte haft några signifikanta problem med någon underleverantör.
FINANSIELLA OCH LEGALA RISKER			
Ränte-, valuta- och likviditetsrisker	Ändringar i räntor, valutakurser och marknadspriser på finansiella instrument kan inverka på resultat- och balansräkning samt kassaflöde.	• Bolaget arbetar enligt en finanspolicy, som anger riktlinjerna för den finansiella riskhanteringen. En mer utförlig beskrivning av bolagets finansiella risker finns i *not 16* i avsnittet *Legal årsredovisning*.	Inga nya risker har tillkommit under verksamhetsåret.
Risker avseende den finansiella rapporteringen	Risker för att felaktigheter kan uppstå och att rapporteringen inte upprättas i överensstämmelse med lag, krav på noterade bolag och tillämpliga redovisningsregler.	• Bolaget har en tydlig process för att hantera risk för fel i den finansiella rapporteringen. Detta beskrivs mer utförligt i bolagets *Bolagsstyrningsrapport*.	Bolaget har under 2016 distribuerat kvartalsrapporter och en årsredovisning. En kvartalsrapport och årsredovisningen har granskats av bolagets externa revisorer utan anmärkning.
Kreditrisk	Risk för förlust om inte kunderna fullgör sina betalningsförpliktelser.	• Coors kreditinstruktion anger bland annat kraven på kreditbedömning och kreditbevakning • Bolaget har en strukturerad uppföljning av kundfordringar För mer information, se *not 13 och 16* i avsnittet *Legal årsredovisning*.	Historiskt har Coor haft mycket begränsade kundförluster, vilket även gäller 2016.
Miljörisker	Risk för upphov till skada på miljön.	• Bolagets miljöarbete är certifierat enligt ISO 14001 • Koncernens Hållbarhetspolicy omfattar även miljöfrågor Mer om miljöarbetet finns i bolagets *Hållbarhetsrapport* i avsnittet *Miljömässig hållbarhet*.	Coors miljörisk är mycket begränsad. Tillståndspliktig verksamhet finns i Kotka i Finland avseende påverkan på avloppsvatten.
Politiska beslut och lagar	Politiska/legala förändringar som kan ge upphov till förändrade förutsättningar för verksamheten.	• Kontinuerlig omvärldsbevakning • Samarbete med olika nationella och internationella specialist- och branschorgan för att påverka politiska beslut	Nya regler om hållbarhetsredovisning, mångfaldspoiicy, marknadsmissbruksregler och energikartläggning.

HÅLLBARHETSRAPPORT 2016

Hållbarhetsrapporten för Coor Service Management Holding AB (org nr 556742-0806) avser verksamhetsåret 2016.

INNEHÅLL

29 Inledning
30 Intressentsamverkan
31 Vägval och prioriteringar
33 Hållbarhetsstyrning
35 Affärsmässig hållbarhet
38 Social hållbarhet
42 Miljömässig hållbarhet
44 Hållbarhetsindikatorer

Denna hållbarhetsrapport är en del av Coors årsredovisning 2016, vilket förklarar att pagineringen börjar på sidan 29. Hållbarhetsrapporten kan läsas separat, men innehåller ibland hänvisningar till andra delar av årsredovisningen. Årsredovisningen i sin helhet tillhandahålls på bolagets hemsida.

OM COORS HÅLLBARHETSRAPPORT

Coor publicerar årligen en hållbarhetsrapport, som beskriver verksamheten ur ett hållbarhetsperspektiv. Denna rapport avser verksamhetsåret 2016. Den data som redovisas följer relevanta rapporterings- och konsoliderings-principer enligt principerna i den finansiella redovisningen.

Hållbarhetsrapporten följer i allt väsentligt den internationella hållbarhetsstandarden GRI (Global Reporting Initiative) G4, vilket innebär att rapportens innehåll speglar de frågor som bedöms som mest väsentliga för bolaget och dess intressenter. I en separat GRI-rapport, som tillhandahålls på bolagets hemsida från och med april 2017, kommenteras samtliga GRI-indikatorer med läshänvisningar eller, i ett fåtal fall, motiv till avsteg.

Innehållet i hållbarhetsrapporten har inte bestyrkts av extern revisor.

EN STABIL UTVECKLING MED OMSORG OM MÄNNISKAN OCH MILJÖN

Ett hållbart företagande handlar ytterst om att ta ett långsiktigt ansvar för den verksamhet som bedrivs och de varor eller tjänster man erbjuder, och för hur de påverkar miljön och samhället i stort.

ETT HÅLLBART PERSPEKTIV

Coors verksamhet påverkar och påverkas av sin omvärld på flera sätt – såväl ekonomiskt som miljömässigt och socialt. Den naturliga utgångspunkten är att verksamheten ska utvecklas positivt och generera maximal ekonomisk avkastning, men med omsorg och respekt för människor och miljö.

COORS LÅNGSIKTIGA HÅLLBARHETSAMBITIONER

Ett hållbarhetsperspektiv innebär att man beaktar alla konsekvenser av de beslut som fattas, både på kort och lång sikt. Utmaningen är att driva en lönsam och sund verksamhet idag utan att kompromissa med möjlighterna att göra det i framtiden.

Coors hållbarhetsarbete omfattar såväl affärsmässiga som sociala och miljömässiga aspekter. Inom dessa dimensioner har Coor formulerat övergripande ambitioner, och även principiella ställningstaganden. Dessa principer redovisas längre bak i denna rapport, under beskrivningen av hållbarhetsarbetet 2016 för varje hållbarhetsdimension.

AFFÄRSMÄSSIG HÅLLBARHET

Den övergripande ambitionen är att verka för en stabil och lönsam utveckling över tid, med ett gott affärsetiskt förhållningssätt.

Det ska uppnås genom att Coor erbjuder en konkurrenskraftig, professionell och värdeadderande serviceleverans baserat på en ständigt förbättrad verksamhet. Det är en förutsättning för en stabil efterfrågan och långvariga kundsamarbeten. Det är också viktigt med ett starkt resultatfokus, samtidigt som lagar efterlevs och god affärssed tillämpas. Detta gäller även för bolagets leverantörer.

SOCIAL HÅLLBARHET

Den övergripande ambitionen är att uppträda som en ansvarstagande arbetsgivare och bidra till en positiv social utveckling i de områden där Coor verkar.

Detta uppnås genom tillämpning av principen om alla människors lika värde och rättigheter, och genom att erbjuda en god och säker arbetsmiljö samt en rättvis, icke-diskriminerande och utvecklande arbetsplats. Utöver detta bidrar Coor till social hållbarhet genom lokalt samhällsengagemang.

MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

Den övergripande ambitionen är att aktivt reducera den egna och kundernas miljöpåverkan, och att aktivt optimera det resursutnyttjande som krävs i verksamheten.

För att uppnå det strävar Coor efter en förbättrad miljöprestanda, dels genom att agera som grön rådgivare och hjälpa bolagets kunder, dels genom att aktivt minska verksamhetens egen miljöpåverkan, främst inom energianvändning, avfallshantering, kemikalieanvändning och utsläpp från transporter.

AKTIV INTRESSENTDIALOG

Nyckeln till en långsiktigt hållbar utveckling ligger i förmågan att tolka och förstå affärsmöjligheter och risker i en föränderlig omvärld. För att kunna positionera sig för framtida behov och önskemål krävs därför en strukturerad omvärldsbevakning och en aktiv intressentdialog.

Coors viktigaste intressentgrupper är kunder, medarbetare och ägare. Andra viktiga intressentgrupper är exempelvis leverantörer, fackliga parter, media, intresseorganisationer och myndigheter. Att löpande identifiera vilka frågor som är av störst vikt för dem är avgörande för att säkerställa att bolaget gör rätt prioriteringar och ställningstaganden.

EN STRUKTURERAD INTRESSENTDIALOG

I intressentdialogen är personliga möten centrala. För ökad effektivitet kompletteras den direkta dialogen med andra kanaler och regelbundna mätningar, bland vilka de största är Coors årliga kund- och medarbetarundersökning. Ansvaret för dialogen och kommunikationen mot en viss målgrupp är decentraliserat till den som har bäst målgruppskännedom, och är tydligt definierat i bolagets kommunikationspolicy.

INTRESSENTDIALOG

INTRESSENTGRUPP	HUVUDSAKLIGA INTRESSEOMRÅDEN	VANLIGA VERKTYG I DIALOGEN
Kunder	Kundinsikt Leveransuppföljning Innovation/förbättringar Grön rådgivning, Energifrågor Livscykelperspektiv Hälsa och säkerhet Effektivitet	Löpande kunddialog genom fastställda kanaler (upprättas för varje kund) Operativa, taktiska och strategiska möten enligt en särskild mötesstruktur Leveransuppföljning (digital eller i pappersformat) Kund- och marknadsundersökningar Andra relationsfrämjande kundaktiviteter
Medarbetare	Engagemang och nöjdhet Utvecklingsmöjligheter Rättvisa ersättningar Företagskultur och etik Hälsa och säkerhet Lika behandling – mångfald och säkerhet	Löpande arbetsplatsmöten Utvecklingssamtal Management Review Lönerevision Medarbetarundersökning Utbildningar
Investerare och analytiker	Resultatutveckling Riskhantering Bolagsstyrning Utdelningspolicy Informationssäkerhet och transparens	Bolagsstämma Finansiella rapporter Öppna analytikerträffar i samband med kvartalsrapporter Analytikerträffar i mindre forum
Leverantörer	Leverantörsstyrning Affärsetik Innovation/förbättringar Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet	Löpande leverantörsdialog Leverantörsuppföljning Digitala uppföljningsverktyg Leverantörskontroller
Fackföreningar	Arbetsrättsliga frågor enligt MBL (och motsvarande i länder utanför Sverige) Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet	Större fackliga föreningar har styrelserepresentation Mötesforum med större föreningar centralt Lokala möten med lokala föreningar
Myndigheter	Lagar, förordningar och regler	Strukturerad bevakning Specialistnätverk
Intresseorganisationer och specialistnätverk, t ex IFMA, Vinnova, NMC	Relevanta specialfrågor	Aktivt medlemskap/styrelsemedverkan

VÄSENTLIGA ASPEKTER OCH FOKUSOMRÅDEN 2016

Alla hållbarhetsaspekter är viktiga, men för att göra skillnad är en prioritering nödvändig.

VÄSENTLIGA ASPEKTER

Under 2016 genomförde bolagets hållbarhetskommitté en workshop, där de mest materiella hållbarhetsaspekterna diskuterades och fastställdes. Under arbetet utvärderades olika omvärldstrender (globala, regionala och lokala) samt interna och externa faktorer ur olika intressenters perspektiv. Som utgångspunkt för att fånga upp intressentperspektiven användes resultatet av koncernens befintliga målgruppsundersökningar och synpunkter som fångats upp i den strukturerade intressentdialogen.

De väsentliga hållbarhetsaspekterna fastställdes senare av koncernledningen.

PRIORITERINGAR OCH FOKUSOMRÅDEN 2016

Koncernledningen fastställer varje år interna operativa mål, som anger vad organisationen på kort sikt ska fokusera på. Målen fastställs utifrån en samlad bedömning av bolagets omvärldsbevakning, intressentdialog samt utlåtanden från bolagets revisorer å ena sidan, och en egen uppfattning om framdrift i olika frågor å andra sidan. De interna målområdena för 2016 var:

- Inom affärsmässig hållbarhet: ökad kundnöjdhet, ökad omsättning, förbättrat resultat, bättre kassaflöde.
- Inom social hållbarhet: ökad medarbetarnöjdhet, färre arbetsplatsolyckor, fler kvinnliga chefer.
- Inom miljömässig hållbarhet: minskat koldioxidutsläpp från egna bilar.

De interna målen följs löpande upp enligt Coors målstyrningsprocess. På sidorna 35 - 43 beskrivs vad Coor har åstadkommit inom de olika hållbarhetsområdena under verksamhetsåret. I slutet av hållbarhetsrapporten presenteras även de nyckeltal som Coor löpande redovisar externt. Dessa nyckeltal reviderades under 2016.

VÄSENTLIGA HÅLLBARHETSASPEKTER

AFFÄRSMÄSSIG HÅLLBARHET

- Affärsetik (inklusive anti-korruption)
- Bolagsstyrning
- Finansiell utveckling
- Innovationer/kontinuerligt utvecklingsarbete
- Kundnöjdhet och kundlojalitet
- Leveransstyrning
- Leverantörsstyrning
- Risk management
- Transparens

SOCIAL HÅLLBARHET

- Anställningsvillkor och ersättningar
- Hälsa & Säkerhet
- Kontinuitetsplanering
- Lokalt samhällsengagemang
- Medarbetarutveckling och -engagemang
- Mångfald (inklusive jämställdhet)
- Mänskliga fri- och rättigheter (inklusive icke-diskriminering)

MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

- Avfallshantering
- Energianvändning i egna kontor
- Grön rådgivning
- Råvaruhantering
- Råvaruhantering/resurseffektivitet, främst i restauranger
- Utsläpp från transporter och affärsresor

PRIORITERINGAR UR ETT GLOBALT PERSPEKTIV

Hållbarhetsfrågornas breda och långsiktiga natur gör att hållbarhetsarbete behöver sättas in i en global kontext. Det finns ett antal omvärldstrender och utmaningar, såväl på global som på regional och nationell nivå, som påverkar förutsättningarna för all verksamhet. År 2015 beslutade FN om sjutton globala hållbarhetsmål för 2030, som adresserar samtidens största utmaningar. Av dessa sjutton mål finns fyra som utifrån bolagets verksamhet och geografiska koncentration bedöms vara de mest relevanta, och som beskrivs nedan. Frågor som exempelvis barnarbete, anti-korruption, grundläggande mänskliga fri- och rättigheter samt föreningsfrihet är reglerade i lag i de länder där Coor bedriver verksamhet.

COORS STÄLLNINGSTAGANDE TILL INTERNATIONELLA ÖVERENSKOMMELSER

Coor följer principerna i FNs Global Compact, FNs allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, ILOs kärnkonventioner för mänskliga rättigheter i arbetslivet (1998) samt OECD:s konvention mot mutor. Coor följer också helt principerna i Svensk Kod för Bolagsstyrning, inklusive de jämställdhetsprinciper som beskrivs där.

RISKER UR ETT HÅLLBARHETSPERSPEKTIV

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

DE MEST RELEVANTA AV FN:S GLOBALA HÅLLBARHETSMÅL UR COORS PERSPEKTIV

FN:S MÅLOMRÅDE	FN:S DEFINITION	COORS ARBETE FÖR ATT BIDRA TILL MÅLEN UNDER 2016
MÅL 3 HÄLSA OCH VÄLBEFINNANDE	Att säkerställa att alla kan leva ett hälsosamt liv och verka för alla människors välbefinnande i alla åldrar.	Under året har Coor fokuserat starkt på arbetsmiljö & säkerhet, och även utvecklat det interna utbildningsprogrammet. Medarbetarnöjdheten är generellt sett hög, och steg jämfört med 2015. Mer om detta finns att läsa i avsnittet *Social hållbarhet*.
MÅL 5 JÄMSTÄLLDHET	Att uppnå jämställdhet, och alla kvinnors och flickors egenmakt.	Coor har under några år arbetat aktivt för att öka andelen kvinnliga chefer, vilket börjar ge resultat. Mer om detta finns att läsa i avsnittet *Social hållbarhet*. I enlighet med svensk lag genomförs även en årlig lönekartläggning ur ett jämställdhetsperspektiv.
MÅL 8 ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR OCH EKONOMISK TILLVÄXT	Att verka för en inkluderande och långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla.	Coor tillämpar en marknadsmässig och rättvis lönesättningspolicy, och har som mål att erbjuda alla medarbetare en säker, icke-diskriminerande och utvecklande arbetsplats. Coors medarbetare präglas av en stor mångfald ur flera aspekter. Vissa yrken lämpar sig för instegsjobb, både för unga och för nyanlända. Ett inkluderande förhållningssätt är därför naturligt på Coor. Mer om detta finns att läsa under *Social hållbarhet*. En god ekonomisk tillväxt och stabilt resultat är också centralt för Coor, som vuxit stadigt sedan bolaget etablerades 1998. Mer om den ekonomiska utvecklingen finns att läsa under *Affärsmässig hållbarhet*.
MÅL 12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	Att främja hållbara konsumtions- och produktionsmönster.	Coor vidtar löpande åtgärder för att minimera verksamhetens miljöpåverkan, och erbjuder också grön rådgivning för att bidra till att förbättra kundernas miljöprestanda. Mer om det finns att läsa under *Miljömässig hållbarhet*.

STYRNING OCH KONTROLL AV HÅLLBARHETSARBETET

På Coor finns en särskild hållbarhetskommitté, med uppgift att särskilt syna verksamheten ur ett hållbarhetsperspektiv, att ta fram förslag på gemensamma principer och att samordna större gemensamma hållbarhetsinitiativ.

ALLMÄNT OM HÅLLBARHETSSTYRNING PÅ COOR

Det externa och interna regelverket för styrning och kontroll inom Coor beskrivs utförligt i *Bolagsstyrningsrapporten*. Inom hållbarhetsområdet utgörs det viktigaste interna ramverket av koncernens hållbarhetspolicy, uppförandekod samt de gemensamma värderingarna. Alla dessa styrverktyg finns tillgängliga på bolagets intranät och externwebb (under fliken Om Coor/Hållbarhet). Under 2016 uppdaterades bolagets hållbarhetspolicy.

HÅLLBARHETSREDOVISNING OCH KONTROLL

Coor sammanställer årligen en hållbarhetsredovisning, som i allt väsentligt är upprättad enligt den internationella hållbarhetsstandarden GRI (Global Reporting Initiative) G4. En GRI-komplettering till denna hållbarhetsredovisning tillhandahålls på bolagets hemsida under fliken Om Coor/Hållbarhet från och med slutet av april (endast på engelska).

ANSVAR OCH ORGANISATION

Enligt styrelsens delegering har Coors vd och koncernledning det övergripande ansvaret för Coors hållbarhetsarbete. För nödvändig styrning och uppföljning finns en särskild hållbarhetskommitté, som är direkt underställd koncernledningen. Hållbarhetskommittén består av chefer med ansvar för specialistfunktioner med betydande hållbarhetspåverkan, och leds av koncernens Kommunikations- och Hållbarhetsdirektör.

Hållbarhetskommitténs uppgift är att utarbeta förslag till policy, övergri-

BESKRIVNING AV HÅLLBARHETSSTYRNINGEN INOM COOR

Hållbarhetskommittén utgörs av chefer med ansvar för frågor som är särskilt viktiga ur hållbarhetssynpunkt. Till hållbarhetskommittén har även knutits koncernens nätverk för arbetsmiljö, miljö och kvalitet respektive sociala frågor (del av det nordiska HR-nätverket).

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

pande målsättningar och principer för styrning av koncernens hållbarhetsarbete. Hållbarhetskommittén har även i uppgift att säkerställa att hållbarhetsperspektivet tillvaratas, att sätta och löpande följa upp hållbarhetsindikatorerna samt utifrån ett intressent- och omvärldsperspektiv årligen föreslå särskilda åtgärder inom hållbarhetsområdet.

Eftersom miljöfrågor och arbetsmiljöfrågor är nationella och ibland skiljer sig åt mellan länder, med olika regelverk och praxis, ligger ansvaret för genomförandet på driftsorganisationerna. Ett antal nätverk utför ett tvärfunktionellt arbete mellan koncernens operativa enheter för att säkerställa enhetlighet i arbetet, och för att sprida goda idéer.

Som stöd för hållbarhetsarbetet använder Coor även ett antal kontroll- och stödsystem, till exempel för bevakning av förändringar i lagar och föreskrifter och för kemikaliehantering.

Hållbarhetskommittén sammanträder normalt två gånger per år, och därefter vid behov. Bland frågor som behandlas kan nämnas nyheter inom lagstiftning och praxis, uppföljning av olika hållbarhetsfrågor och initiativ samt prioriteringsdiskussioner. Under 2016 sammanträdde kommittén fem gånger, eftersom hållbarhetsplattformen (policyn, indikatorerna och de väsentliga hållbarhetsaspekterna) reviderades.

ARBETE INOM AFFÄRSMÄSSIG HÅLLBARHET

För Coor innebär affärsmässig hållbarhet en etiskt försvarbar och lönsam utveckling över tid, vilket uppnås genom fokus på resultat, tillväxt, kvalitet och utveckling.

STABIL OCH GOD RESULTATUTVECKLING

Alla bolagets intressenter, inte minst kunder, medarbetare, ägare och leverantörer, ska kunna lita på att Coor utvecklas positivt och lönsamt över tid. Förmågan att attrahera nya kunder, teckna bra avtal och systematiskt följa upp den löpande utvecklingen är central i detta arbete. Varje år upprättas en budget som följs upp regelbundet, och vid behov vidtas nödvändiga åtgärder för att möta förändringar som eventuellt uppstår. Mer om hur bolagets verksamhet styrs och följs upp beskrivs i *Bolagsstyrningsrapporten*.

Under 2016 redovisade Coor en bra resultatförstärkning och ett starkt kassaflöde. Nettoomsättningen ökade med 2 procent ill 7 631 (7 482) MSEK och rörelseresultatet (justerat EBITA) ökade till 440 (374) MSEK. Operativt kassaflöde uppgick till 426 (274) MSEK. Mer om bolagets ekonomiska utveckling 2016 finns att läsa i avsnittet *Förvaltningsberättelse*.

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

NÖJDA KUNDER GENOM EN VÄRDEADDERANDE LEVERANS

En förutsättning för en stabil och lönsam utveckling över tid är långa kundrelationer med nöjda kunder. Genom en regelbunden dialog med bolagets kunder fångar Coor löpande upp synpunkter. Coor genomför också olika undersökningar, dels på lokal nivå men också centralt genom en omfattande årlig kundundersökning. I 2016 års undersökning deltog drygt 1 200 respondenter från knappt 300 företag i alla länder där Coor bedriver verksamhet. Svarsfrekvensen uppgick till 57 procent. På aggregerad nivå ökade kundnöjdheten för tredje året i rad, och resultatet blev totalt sett 68 (66).

En viktig förklaring till de nöjda kunderna är att Coor levererar säkra och bra tjänster, anpassade till kundernas föränderliga behov, och att Coor proaktivt föreslår förbättringar. Coor bedriver därför ett strukturerat förbättrings- och innovationsarbete.

Lika viktigt är att Coor levererar sina tjänster på ett säkert och professionellt sätt. För att säkerställa en effektiv och kvalitativ leverans har Coor valt att kvalitetssäkra all verksamhet enligt ISO 9001:2015, och följs därmed regelbundet upp genom interna och externa revisioner. Den externa revisionen av kvalitetsarbetet utförs av Det Norske Veritas. I samband med 2016 års externa revision uppmärksammades särskilt Coors arbete med

PRINCIPIELLA STÄLLNINGSTAGANDEN

- Coor ska bedriva en professionell verksamhet och leverera värdeadderande och innovativa lösningar baserade på kundernas krav på funktionalitet, effektivitet och säkerhet.
- Coor ska utvecklas stabilt och lönsamt utifrån ett etiskt och moraliskt försvarbart förhållningssätt.
- Coor ska tillhandahålla tillförlitlig och relevant information på ett säkert sätt.

ÖKAD KUNDNÖJDHET

I årets kundundersökning steg kundnöjdheten för tredje året i rad. Kundnöjdheten är högst i Finland och Sverige, men störst förbättring i 2016 års mätning stod den danska verksamheten för.

Kundundersökningen är ett viktigt verktyg i Coors utvecklingsarbete. Resultatet ger värdefull information om hur kunderna uppfattar Coor, vad de tycker att Coor är bra på och vad som kan förbättras. Områden som Coors kunder lyfter fram som styrkor är ett väl anpassat serviceutbud och medarbetarnas bemötande och höga servicemedvetande. Ett generellt förbättringsområde är förmågan att säkerställa en jämn och bra leverans. För att åtgärda detta har Coor under året etablerat centrala tjänsteforum för de största tjänsterna. Dessa forum har i uppgift att utveckla en gemensam tjänstestandard, som syftar till att säkerställa en god och effektiv leverans.

riskhantering, som ansågs vara väl förankrad på olika nivåer i bolaget. Inga allvarliga avvikelser rapporterades.

GOD ETIK OCH MORAL

Coor har samlat de affärsetiska principer som gäller för verksamheten i en gemensam uppförandekod, Code of Conduct. Principerna ska fungera som vägledning för dagliga arbetsuppgifter och beslut. För att säkerställa att koden efterlevs har Coor inrättat en visselblåsartjänst, som beskrivs närmare i faktarutan nedan.

Uppförandekoden finns tillgänglig på bolagets intranät och hemsida, och är också en del av anställningsvillkoren på Coor. Innehållet i koden diskuteras i samband med det årliga utvecklingssamtal som erbjuds alla medarbetare. Vid detta tillfälle ska medarbetarna skriftligen bekräfta att de har läst igenom, förstått och åtar sig att följa principerna.

För Coors leverantörer finns en särskild uppförandekod som ingår i Coors allmänna inköpsvillkor.

BLÅS I VISSLAN

Alla personer som berörs av Coors verksamhet ska bli bra behandlade och känna sig trygga och säkra. Därför har Coor en visselblåsartjänst, som gör det möjligt för medarbetare, leverantörer och kunder att anonymt rapportera misstanke om missförhållanden. Självklart kan medarbetarna alltid vända sig till en chef med sina misstankar, men om det av olika skäl inte är möjligt kan man göra en anmälan i Coors visselblåsartjänst på intranätet och på webben. För att trygga anonymiteten hanteras tjänsten från och med 2016 av en extern part och alla rapporter behandlas konfidentiellt. Systemet finns på alla nordiska språk samt på engelska, estniska, franska, ungerska, holländska och polska. Under 2016 inrapporterades sex ärenden. Alla inrapporterade ärenden utreds noga, och om brott konstateras kan det ligga till grund för uppsägning av anställning eller avtal, och/eller polisanmälan.

STYRNING AV BETYDANDE LEVERANTÖRER

Vid årsskiftet hade Coor cirka 200 betydande ramavtalsleverantörer. Innan ett betydande leverantörsavtal tecknas utvärderas leverantören utifrån allmän leveransförmåga, kvalitet, ekonomi, arbetsmiljöarbete, miljöarbete med mera. Leverantören måste också verifiera att verksamheten motsvarar kraven i Coors etiska riktlinjer för leverantörer. Ett brott mot dessa riktlinjer likställs vid ett avtalsbrott och kan leda till att samarbetet avbryts.

Under avtalsperioden övervakar Coor löpande såväl leveransen som leverantören för att så långt som möjligt säkerställa att överenskommelserna i avtalen efterlevs. Som stöd för den löpande leverantörsuppföljningen används olika digitala verktyg, där leverantören lämnar information om sin verksamhet ur olika hållbarhetsaspekter. Leverantörsuppföljningar genomförs löpande såväl lokalt som centralt. Under 2016 genomfördes ett 50-tal större centrala leverantörsutvärderingar/-uppföljningar bland betydande ramavtalsleverantörer.

GOD KOMMUNIKATION OCH RAPPORTERING

Enligt Coors kommunikationspolicy ska kommunikationsarbetet på Coor bedrivas strukturerat och aktivt, och präglas av långsiktighet, tydlighet, saklighet och transparens. Målsättningen är att lägga grunden för goda, förtroendefulla relationer med bolagets intressenter. När det gäller ekonomisk redovisning och rapportering ska vedertagna principer och standarder tillämpas.

Coors finansiella rapportering följer den internationella redovisningsstandarden IFRS, International Financial Reporting Standards. Den externa rapporteringen granskas av revisionsfirman PwC.

LEVERANTÖRSSTYRNING

Coor är, totalt sett, en stor inköpare av tjänster och produkter, vilket gör att inköpsfrågor och leverantörsstyrning är centrala. Det är viktigt för Coor att välja ansvarsfulla affärspartners, som också samarbetar med Coor för att hitta innovativa, hållbara lösningar.

Inom hela bolaget finns en gemensam inköpsprocess, som beskriver hur inköpsarbetet ska bedrivas. Eftersom Coor har ett stort antal tjänster som levereras på många orter är antalet leverantörer relativt stort. Leverantörerna klassificeras som ”betydande” eller ”mindre betydande” utifrån avtalsvärde och/eller potentiell risk.

Coors leverantörer delas också in i olika kategorier (utifrån typ av vara/tjänst). Under 2016 genomfördes en översyn av kategoriarbetet, och ett stort antal inköpsavtal omförhandlades. Sedan 2015 har stora ansträngningar gjorts för att öka avtalslojaliteten, som visar andel inköp från centrala och lokala leverantörer med avtal. Under 2015 ökade avtalslojaliteten från 62 till 75 procent, och under 2016 ökade den till 80 procent.

ARBETE INOM SOCIAL HÅLLBARHET

Social hållbarhet för Coor innebär ett stort ansvarstagande som arbetsgivare, men också ett lokalt samhällsengagemang.

ARBETSMILJÖ OCH SÄKERHET

Coors målsättning är att erbjuda alla medarbetare en god och säker arbetsmiljö. Eftersom Coor erbjuder ett stort antal tjänster med varierande risker till kunder i olika miljöer måste säkerhetsarbetet anpassas till lokala förutsättningar. För koncernen finns dock en tydlig nollvision gällande arbetsrelaterade olyckor med en gemensam plattform och ett enhetligt angreppssätt för säkerhetsfrågor inom arbetsmiljö.

Under 2016 har flera landspecifika initiativ i syfte att öka riskmedvetenheten och minska olyckorna genomförts. En viktig symbolhandling var också högsta ledningens deltagande i skyddsronder i olika delar av verksamheten, vilket uppfattades som positivt.

Coors arbetsmiljö- och säkerhetsarbete bedrivs i linje med kraven i den internationella arbetsmiljöstandarden OHSAS 18001. Under första halvåret 2017 kommer Coor att genomföra en gapanalys i verksamheten utifrån de nya kraven i ISO 45001:2016, och därefter fatta beslut om när och hur en certifiering till den nya ISO-standarden kan genomföras.

Inom Coor finns ett koncerngemensamt system för rapportering av incidenter och olyckor. För 2016 inrapporterades 1 168 (433) riskobservationer, 710 (332) tillbud och 287 (203) olyckor. De vanligaste olyckorna var lindrigare skärskador, halk- och fallolyckor. Ingen arbetsrelaterad olycka med dödlig utgång inträffade. Förklaringen till det ökade antalet olyckor ligger delvis i att

PRINCIPIELLA STÄLLNINGSTAGANDEN

- Coor ska aktivt arbeta för välmående medarbetare och en säker arbetsmiljö.
- Coor värnar om mångfald, jämställdhet och utveckling av bolagets medarbetare.
- Coor ska bidra till samhällsutvecklingen genom lokala samhällsförbättrande initiativ.

en större del av verksamheten nu rapporterar i systemet (till exempel den belgiska verksamheten och fler restauranger), men också i att olyckorna faktiskt har ökat. Att minska antalet olyckor är ett prioriterat område för Coor under 2017, och ett flertal åtgärder planeras.

HÄLSOFRÄMJANDE ARBETE

Coors hälsoarbete fokuserar på förebyggande hälsoåtgärder och att reducera sjukfrånvaron. Sjukfrånvaro mäts systematiskt på landsnivå. Den totala sjukfrånvaron 2016 ökade till 6,2 (5,9) procent, vilket i jämförelse med andra servicebolag är lågt, men skillnaderna mellan länder och enheter är stor. Inom vissa yrkesgrupper, exempelvis lokalvårdare, är sjukfrånvaron högre.

Sjukfrånvaron följs upp och analyseras i varje land, som också genomför olika åtgärder för att minska sjukfrånvaron i yrkesgrupper och enheter med hög frånvaro. Även hälsofrämjande aktiviteter och program utförs inom varje land, och även på lokal nivå.

COOR CLEANING ACADEMY

UTBILDNINGSSATSNING FÖR COORS LOKALVÅRDARE

Medarbetarutveckling är en prioriterad fråga för Coor, som därför erbjuder olika typer av utbildningar. Under 2016 utvecklades en ny lokalvårdsutbildning, Coor Cleaning Academy, som är ett program med ett brett utbud av kurser som ges både internt och externt. Alla lokalvårdare kommer att gå grundutbildningen Cleaning the Coor way, för att säkerställa att de har den kunskap som behövs för att kunna städa på ett säkert, hållbart och professionellt sätt.

MEDARBETARNÖJDHET OCH ENGAGEMANG

Coor genomför årligen en omfattande medarbetarundersökning med hjälp av ett externt undersökningsbolag. Genom undersökningen har medarbetarna möjlighet att anonymt uttrycka sin åsikt om hur det är att jobba på Coor. Till 2016 års undersökning erbjöds knappt 6 400 medarbetare att svara på undersökningen, och svarsfrekvensen var 66 procent, vilket är lägre än föregående år. En särskild arbetsgrupp har tillsatts för att utreda orsaken och vidta åtgärder för att öka svarsfrekvensen i kommande undersökning.

Undersökningen 2016 gav ett förbättrat resultat inom många områden. Jämfört med 2015 ökade totalindex från 68 till 69. Resultatet varierar kraftigt mellan olika organisatoriska enheter, och följs upp lokalt genom work-shops och med handlingsplaner.

Personalomsättningen (exklusive pensionsavgångar) ökade under året från 9,2 till 12,3 procent, vilket jämfört med andra servicebolag är relativt lågt. Ökningen jämfört med föregående år förklaras nästan uteslutande av en ovanligt stor personalomsättning i den norska skadeserviceverksamheten. En annan yrkesgrupp med relativt hög personalomsättning är lokalvårdare. Coor har under 2016 intensifierat sina ansträningar att minska personalomsättningen.

UTVECKLING FÖR CHEFER OCH MEDARBETARE

Coors ambition är att vara Nordens mest attraktiva arbetsgivare inom FM-sektorn. En förutsättning för detta är att medarbetarna erbjuds utvecklingsmöjligheter, och Coor arbetar därför med utbildningsprogram och andra utvecklingsinsatser.

Det personliga utvecklingssamtalet är en viktig utgångspunkt för medarbetarens kompetensutveckling. Samtalet genomförs årligen och resulterar i en individuell utvecklingsplan. I den anonyma medarbetarundersökningen som genomfördes 2016 angav 96 procent att de var nöjda med utvecklingssamtalet.

På Coor finns också speciellt framtagna utbildningspaket för alla medarbetare (Coor Service School) och chefer (Coor Business School). Syftet är att förklara grundläggande och kritiska affärsfrågor anpassade för Coors verksamhet. Utbildningspaketet innehåller obligatoriska basutbildningar och ytterligare frivilliga fördjupningsprogram. Exempel på ett fördjupningsprogram är "Service i stjärnklass", som är en mycket populär utbildning om servicemannaskap och bemötande. Under 2016 deltog 270 personer i "Coor Service School", och 67 personer i "Coor Management School". 651 personer deltog i "Service i Stjärnklass". Under 2016 utvecklades ett nytt utbildningsprogram för Coors lokalvårdare, "Coor Cleaning Academy".

Utöver de centrala, breda utvecklingsprogrammen genomförs även lokala och tjänstespecifika utbildningsinsatser.

NÖJDA MEDARBETARE

Medarbetarnöjdheten i Coor ökade 2016. Medarbetare i koncernstaber och i den danska verksamheten är mest nöjda. Generellt sett får Coor som arbetsgivare höga omdömen när det gäller medarbetares förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter.

Nöjda och engagerade medarbetare är helt avgörande för en bra leverans till bolagets kunder. Resultatet av undersökningen är därför ett mycket viktigt verktyg i arbetet med att utveckla verksamheten. De områden som Coors medarbetare är mest nöjda med är frågan om Coor som arbetsgivare motsvarar medarbetarnas förväntningar och samarbetet inom den lokala arbetsgruppen. Även ledarskapet på Coor får ett högt betyg. Frågor som medarbetarna tycker att Coor kan förbättra är främst den egna arbetssituationen och arbetsmiljön.

Systemet tar helt anonymt fram de personer som matchar kravprofilen bäst”

Åse Miljateig, rekryterings- och introduktionsansvarig

”DISKRIMINERINGSFRI REKRYTERING ÄR FRAMTIDEN”

En medarbetare varannan dag. Så många nya medarbetare har Coor under 2016 i genomsnitt rekryterat till serviceuppdraget på Nya Karolinska i Solna (NKS), där Åse Miljateig är rekryterings- och introduktionsansvarig. För att i snabb takt kunna hitta rätt kandidat till rätt tjänst har Coor tillsammans med ett rekryteringsbolag, happyrs, tagit fram en diskrimineringsfri rekryteringsprocess. Den är inte bara effektiv utan lyckas även runda de fördomar som ofta spelar in när företag väljer nya medarbetare.

Hur går fördomsfri rekrytering till rent praktiskt?
– När vi ska rekrytera, oavsett om det är en systemintegratör, en låssmed eller en lokalvårdare, så tar vi fram en kravprofil som innehåller arbetsuppgifter, formella krav, kritiska framgångsfaktorer och egenskaper som är viktiga för rollen. Kravprofilen och annonstexten matas in i ett särskilt rekryteringsverktyg och matchas med de kandidater som söker jobbet. Systemet tar helt anonymt fram de personer som matchar kravprofilen bäst, och tar ingen hänsyn till ålder, kön eller annan personlig information. Det handlar helt enkelt om att hitta de bästa medarbetarna för rollen.

Tror du att rekryteringsprocessen påverkat vilka ni anställt?
– Absolut, jag är övertygad om att våra förutfattade meningar påverkar oss i rekryteringsprocessen, oavsett om det är på ett medvetet eller ett omedvetet plan. Människor favoriserar helt enkelt dem de kan spegla sig i eller som påminner om någon de tycker om.

Vad blev resultatet?
– Idag är de flesta medvetna om att mångfald är en tillgång. Olikheter skapar kreativitet och framdrift, och inkludering ger tillväxt. Genom vårt sätt att arbeta med diskrimineringsfri rekrytering ser vi att mångfalden kommer per automatik.

UPPFÖLJNING OCH REKRYTERING AV CHEFER

Det finns stora fördelar med att internrekrytera chefer, och vid alla chefstillsättningar försöker Coor alltid hitta interna kandidater. Det innebär att Coor ständigt måste ha en god uppfattning om potentiella och befintliga chefer, och Coor arbetar aktivt med utveckling och uppföljning av chefsämnen och chefer.

Utgångspunkten för såväl utvärdering som utveckling av bolagets chefer är de framgångsfaktorer som finns i Coors ledarmodell. Coor använder både interna och externa chefsutvecklingsprogram för att utveckla de mest potentiella chefskandidaterna.

En viktig chefsuppföljningsaktivitet är den årliga chefsutvärderingen "Management Review", som är ett detaljerat system för att kunna följa alla chefers utveckling över tid. Ett annat viktigt uppföljningsverktyg är ledarskapsindex som mäts i samband med den koncerngemensamma medarbetarundersökningen.

LIKABEHANDLING, MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Inom Coor finns en stark övertygelse om att en mångfald av personligheter, erfarenheter och kunskaper berikar bolaget. Coors uppförandekod slår tydligt fast att varje medarbetare ska behandlas respektfullt och rättvist oavsett kön, ålder, etnicitet, religion, funktionsnedsättning eller sexuell läggning.

För närvarande fokuserar Coor främst på att öka antalet kvinnliga chefer. Vid årsskiftet hade Coor totalt sett 53 (53) procent kvinnor. Andelen kvinnliga ledande befattningshavare uppgick till 41, vilket är samma andel som föregående år. Frågan har haft hög prioritet under de senaste åren. Exempel på åtgärder som genomförts under 2016 är ökat fokus på frågan i rekryteringsprocessen. Under 2016 genomförde Coor i Sverige även mycket uppskattade workshops med samtliga chefer kring mångfalds- och jämställdhetsfrågorna.

Generellt sett är FM-branschen en bransch som kan erbjuda många unga och nyanlända en första anställning. Andelen utlandsfödda är ofta högre i FM-bolag än ett genomsnittligt företag. Även på Coor finns en stor etnisk mångfald, vilket innebär att det är viktigt med ett tolerant och inkluderande förhållningssätt. I vissa yrkesgrupper är mångfalden större, till exempel inom lokalvård. Även om Coor ställer grundläggande krav på relevanta språkkunskaper måste viktig information anpassas så att alla förstår den. Inom lokalvården används därför mycket bilder och symboler för att beskriva arbetsmetoder etc.

Alla former av trakasserier är oacceptabla. I den årliga medarbetarundersökningen efterfrågas särskilt om medarbetarna upplevt diskriminering på arbetsplatsen. 2016 var resultatet 3 procent, vilket är i nivå med föregående år.

LOKALT SAMHÄLLSENGAGEMANG

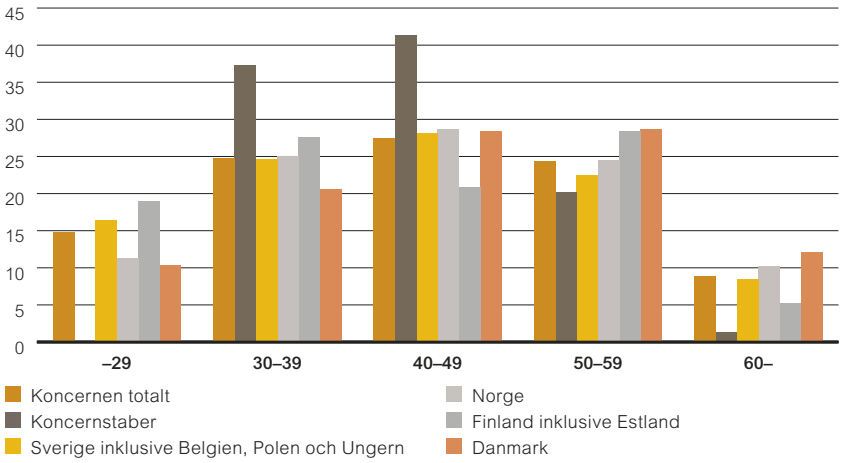
Coors ambition är att på olika sätt förbättra den sociala välfärden i den närmiljö där Coor bedriver verksamhet. Aktiviteterna varierar från land till land. Som exempel på lokala samhällsengagemang som genomfördes 2016 kan nämnas att FOOD by Coor i Danmark i samarbete med UCC Campus Carlsberg donerade julmat till hemlösa i Sydhav-

nen utanför Carlsberg. I Finland initierades ett utbildningsprogram för nyanlända och utstötta ungdomar tillsammans med Helsingfors Diakonissa institut.

Coor i Sverige har under året tecknat avtal med Arbetsförmedlingen om att gå med i 100-klubben. För Coor handlar det om att under en period om tre år ta emot 100 nyanlända i praktik. Initiativet påbörjades under andra halvan av 2016 och Coor tog emot tre praktikanter under 2016. Utöver detta tar också Coor löpande emot unga praktikanter för att slussa ut på arbetsmarknaden i alla nordiska länder.

Istället för kundgåvor till jul donerade Coor pengar till ”Läkare utan gränser”. Medarbetarna i Sverige, Norge och Danmark avstod från den årliga julklappen, och pengarna skänktes istället till olika hjälporganisationer.

ÅLDERSFÖRDELNING PER LAND



STÖD TILL UNGA HEMLÖSA

Hemlösheten bland danskar ökar kraftigt – speciellt bland ungdomar. I Köpenhamn har antalet unga hemlösa ökat med 50 procent bara de senaste två åren. Coor i Danmark inledde under 2016 ett samarbete med den ideella organisationen Hellebro, som driver ett drop-in center i Köpenhamn för unga hemlösa från hela landet. Coors medarbetare samlade in vinterkläder och skänkte dem, tillsammans med begagnade datorer och julmat, till ungdomarna. Nästa år kommer de unga från Hellebro även få möjlighet att praktisera i någon av Coors verksamheter.

MEDARBETARRELATERADE NYCKELTAL PER LAND

	KONCERNEN TOTALT	KONCERN-STABER	COOR I SVERIGE[1)]	COOR I NORGE	COOR I DANMARK	COOR I FINLAND[2)]
Allmänna nyckeltal 2016 (2015)						
Antal medarbetare totalt, FTE	6 327 (6 381)	75 (76)	3 420 (3 294)	1 309 (1 384)	746 (821)	778 (807)
Antal medarbetare, HC	6 850 (6 852)	75 (77)	3 692 (3 507)	1 392 (1 465)	865 (949)	826 (854)
Andel chefer, %	9,6 (9,3)	30,7 (24,6)	9,7 (9,4)	12,6 (12,5)	4,2 (4,1)	8,0 (6,3)
Medelålder, totalt	43 (43)	43 (42)	43 (43)	44 (44)	45 (45)	40 (41)
Nyckeltal, personalomsättning 2016 (2015)						
Personalomsättning totalt, %	13,7 (10,5)	12,0 (6,6)	12,3 (9,0)	14,5 (6,1)	14,8 (16,3)	17,4 (17,1)
...varav egen begäran, %	12,3 (9,2)	12,0 (6,6)	10,8 (7,3)	13,0 (5,6)	13,8 (14,9)	16,6 (16,1)
...varav pension, %	1,4 (1,3)	0 (0)	1,5 (1,6)	1,5 (0,6)	1,5 (1,5)	0,8 (1,0)
Nyckeltal, jämställdhet 2016 (2015)						
Andel kvinnor totalt, %	53 (53)	37 (39)	52 (52)	50 (52)	52 (51)	62 (62)
Andel kvinnliga chefer, %	44 (41)	39 (39)	47 (46)	43 (37)	38 (26)	39 (38)
Nyckeltal, friskvårdsarbete 2016 (2015)						
Sjukfrånvaro	6,2 (5,9)	1,7 (0,8)	5,7 (4,9)	8,6 (9,4)	5,5 (5,0)	5,8 (5,8)

1) INKLUSIVE BELGIEN, POLEN, UNGERN 2) INKLUSIVE ESTLAND

ARBETE INOM MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

Miljömässig hållbarhet för Coor innebär att värna om miljön genom att aktivt försöka reducera den egna och kundernas miljöpåverkan samt att optimera resursutnyttjandet.

COOR GREEN SERVICES – ETT UNIKT VERKTYG FÖR GRÖN RÅDGIVNING

I avsaknad av ett bra utvärderingsverktyg som kan användas för alla de tjänster som Coor erbjuder utvecklade Coor år 2010 ett eget verktyg, Coor Green Services. Verktyget baseras på andra kända miljöstandarder, som till exempel Svanen, och används för att identifiera miljöprestandan i olika leveranser. Detta hjälper Coor att kunna föra en kvalificerad dialog med bolagets kunder, och att komma med konkreta förbättringsförslag. Verktyget är mycket uppskattat av miljömedvetna kunder. I och med att verktygets kriterier ses över årligen är det en verklig garant för en hög miljöstandard.

Med hjälp av Coor Green Services gör Coor en årlig granskning av sina leveranser för de kunder som önskar. Kunder som uppfyller 69 procent av de fastlagda kriterierna uppnår Coor Green Service Silver, och de som uppfyller 85 procent uppnår guldnivå.

Under 2016 granskades 76 (86) kundsiter, varav 36 (38) uppnådde guldnivå och 37 (39) silvernivå. Även Coors regionkontor granskades, och Esbo-kontoret samt Oslo-kontoret erhöll silvercertifikat.

Coor i Sverige delar också årligen ut ett pris till ”Årets Miljöstjärna”. Priset delas ut till den av bolagets kunder som utmärkt sig särskilt inom miljöområdet. Under 2016 delades priset ut till Länsförsäkringar. Tidigare års vinnare har varit ICA, NCC, Vasakronan och Skanska.

KUNDERS ENERGIANVÄNDNING

Kvalificerad energirådgivning är en allt mer efterfrågad tjänst. Ur miljösynpunkt är det den enskilt viktigaste tjänsten där Coor kan bidra till en bättre miljö genom minskade koldixidutsläpp. Inom Coor samlas energispecialister i olika kompetenscentrum, som erbjuder såväl systematiskt energiarbete som större engångsinsatser. En tjänst som vuxit kraftigt under 2016 är energikartläggningar, som från och med 2016 är obligatoriskt för alla större bolag inom EU.

I syfte att sprida smarta, energibesparande lösningar mellan olika organisatoriska enheter taggas alla energibesparande förbättringsförslag och lösningar som registreras i koncernens förbättringssystem särskilt. Detta underlättar kunskapsinsamling och informationsutbyte mellan Coors kunder. Under 2016 rapporterades 42 (35) energirelaterade åtgärder i förbättringssystemet.

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINSKA DEN EGNA MILJÖPÅVERKAN

Coors verksamhet påverkar miljön genom den energi som används främst för uppvärmning av egna kontor, utsläpp från transporter, kemikaliehantering och avfallshantering. Med anledning av att Coor de senaste åren i högre utsträckning driver restauranger i egen regi har även råvaruhantering blivit en allt viktigare fråga.

Energianvändning och utsläpp

De koldioxidutsläpp som Coors verksamhet genererar är utsläpp från egna servicefordon, från affärsresor och uppvärmning av egna kontor. Coors långsiktiga målsättning är att fasa ut fossila bränslen. Under 2016 fokuserades främst på att minska koldioxidutsläppen från egna bilar genom att öka andelen elbilar inom Coor. Idag finns totalt tio elbilar i drift, och fyra nya beställdes mot slutet av året.

PRINCIPIELLA STÄLLNINGSTAGANDEN

- Coor ska aktivt medverka till att minimera kundernas miljöpåverkan, inte minst deras energianvändning
- Coor ska bedriva ett strukturerat och proaktivt internt miljöarbete

LÄNSFÖRSÄKRINGAR – EN MILJÖSTJÄRNA

Varje år delar Coor i Sverige ut priset Årets Miljöstjärna till en kund i Sverige som utmärkt sig i arbetet med att skapa långsiktigt hållbara servicetjänster. 2016 fick Länsförsäkringar priset, eftersom de, tillsammans med Coor, under en kort tid vidtagit flera medvetna åtgärder för att gå från silver- till guldnivå inom Coors hållbarhetsverktyg Green Services.

– Vi har dels lyckats skapa en företagskultur där miljöfrågor har hög prioritet, dels gjort en mängd insatser för att spara energi och arbeta mer hållbart, sa Sten Dunér, vd för Länsförsäkringar, vid prisutdelningen.

Tack vare en bred användning av modern teknik kan flera affärsresor ersättas av distansmöten. Under 2016 fick alla medarbetare på Coor tillgång till verktyg som innebär att de enkelt kan delta i distansmöten, och användningen av dessa verktyg ökade markant.

På huvudkontoret i Kista används grön el, och mot slutet av 2016 beslutades att, om möjligt, gå över till grön el även på bolagets övriga landskontor. I enlighet med nya EU-direktiv påbörjades också en energikartläggning av verksamheten.

Kemikaliehantering

I delar av leveransen använder Coor kemikalier, främst inom lokalvård och fastighetsskötsel. Från och med 2016 använder hela koncernen ett gemensamt kemikaliehanteringssystem, iChemistry. Systemet ger god vägledning när det gäller olika produkters miljöpåverkan. I slutet av 2016 fanns 3 288 produkter registrerade i systemet vilket är en ökning jämfört med föregående år, som uteslutande beror på att fler enheter anslutit sig till systemet.

I lokalvårdsleveransen används doseringssnåla lösningar i hög utsträckning, och under 2016 beslutades om en ny lokalvårdsstandard som förväntas minska antalet kemikalier.

Avfallshantering

På alla Coors större kontor tillämpas sedan flera år källsortering. Avfallet återvinns i hög grad. Även utrangerade arbetsdatorer omhändertas av specialister som ser till att de återanvänds eller återvinns på ett ansvarsfullt sätt. Datorerna renoveras och får nytt liv eller plockas isär så att exempelvis jordartsmetaller tas tillvara.

Under 2016 startade ett stort projekt för att reducera matsvinnet som uppstår i Coors restauranger, se mer i separat faktaruta.

Råvaruhantering

Vid årsskiftet ansvarade Coor för över 110 restauranger och caféer, som drivs under det egna produktvarumärket FOOD by Coor. Det innebär att Coor idag är en stor inköpare av råvaror till restaurangerna och att råvaruhantering blivit en större fråga än tidigare. I syfte att bättre kunna kontrollera råvaruinköpen har Coor under 2016 etablerat ett koncerngemensamt inköps- och matplaneringssystem. För mer information om mathantering inom Coors restauranger, se separat faktaruta.

ÅTGÄRDER FÖR ETT SYSTEMATISKT MILJÖARBETE

Coors miljöarbete är certifierat enligt ISO 14001:2015 och följs därmed regelbundet upp genom interna och externa revisioner. Miljöarbetet revideras externt av Det Norske Veritas. I samband med 2016 års externa revision fick Coor beröm för hanteringen av miljöaspekter samt Green Services-verktyget. Inga allvarliga avvikelser rapporterades.

Inom Coor finns också en grundläggande, obligatorisk miljöutbildning som alla nyanställda måste genomföra under sitt första anställningsår. Syftet är att fokusera på miljöfrågan och att säkerställa ett kvalitativt och systematiskt miljöarbete i hela verksamheten.

MILJÖARBETE INOM FOOD BY COOR

Att verka för en minskad miljöbelastning och att erbjuda moderna, hälsosamma måltidslösningar är några av de grundläggande kundlöften som en FOOD by Coor-restaurang representerar. Rödlistad fisk är förbjuden i alla restauranger, och andelen ekologiska produkter och vegetariska alternativ ökar stadigt. Allt kaffe som serveras i restaurangerna baseras på rättvisemärkta bönor. I Sverige är de flesta restaurangerna KRAV-certifierade, och i Danmark finns en restaurang med ett bronsdiplom i ekologi (vilket innebär att 30 procent av råvarorna är ekologiska).

Under 2016 initierades ett stort projekt för att reducera matavfallet från Coors restauranger. Det handlar både om att motivera matgästerna att inte slänga mat, men också om att optimera produktionen.

Under 2017 kommer samliga FOOD by Coor-restauranger börja mäta sitt avfall, och mål för att minska avfallet kommer därefter att införas. I syfte att minska avfallet från gästernas tallrikar har ett flertal restauranger infört ett betalsystem där kunderna betalar för den mängd mat de tar, vilket resulterat i mindre matsvinn.

Under 2016 lanserade FOOD by Coor i Norge också en egen ekologisk produktserie med varor som juice, honung och kaffeblandningar.

REDOVISNING AV HÅLLBARHETSINDIKATORER

Coor redovisar årligen ett antal indikatorer, som sammantaget ger en bild av hur bolagets hållbarhetsarbete utvecklas. Under 2016 gjordes en översyn av bolagets hållbarhetsindikatorer.

UPPFÖLJNING AV AFFÄRSMÄSSIGA HÅLLBARHETSINDIKATORER

	UTFALL 2016	UTFALL 2015
Nettoomsättning, MSEK	7 631	7 482
Justerad EBITA-marginal, % [1]	5,8	5,0
Kassagenerering, % [2]	93	104
Inbetalda skatter, mdSEK [3]	2,3	2,1
Lönekostnader, MSEK [4]	3 467	3 328
Antal inrapporterade och utredda ärenden avseende misstänkta överträdelser mot Code of Conduct [5]	6	5
Antal registrerade och genomförda förbättringsinitiativ [6]	8 103	6 936
Utfall i kundnöjdhetsmätning [7]	68	66
Andel förlängda kundavtal [8]	80	90
Avtalslojalitet avseende inköp, årsmedelvärde, % [9]	80	75
Antal anställda vid årets slut (FTE) [10]	6 327	6 381
...varav andel kvinnor, %	53	53
Antal chefer [11]	659	635
...varav andel kvinnor, %	41	41
Frivillig personalomsättning, % [12]	12,3	9,2
Sjukfrånvaro, % [13]	6,2	5,9
Antal olyckor [14]	287	203
Antal dödsfall	0	0
LTIF [15]	8,4	N.A.
TRIF [16]	21,3	N.A.
Utfall i medarbetarundersökning [17]	69	68
Ledarskapsindex [18]	74	73
Antal större lokala sociala utvecklingsprojekt	5	N.A.
Antal registrerade produkter i kemikaliehanteringssystemet [19]	3 288	2 893
Energianvändning i större egna kontor, kWh/m^2 [20]	52,9	N.A.
Bilpark: medelutsläpp för leasade servicefordon, g/km [21]	161	163
Koldioxidutsläpp från tjänsteresor (med tåg eller flyg) per medarbetare [22]	0,0095	0,070
Genomsnittligt utfall efter genomförd miljögranskning med hjälp av Coor Green Services, % [23]	83,2	80,8

NOTER

1) För definition, se avsnitt *Definitioner*.
2) För definition, se avsnitt *Definitioner*.
3) Avser samtliga betalda skatter (bolagsskatt, moms och personalrelaterade skatter) till skattemyndigheter under respektive år.
4) Lönekostnader, sociala avgifter och pensioner.
5) Ärenden anmälda via Coors visselblåsarsystem, genom vilket medarbetare, leverantörer och kunder anonymt kan anmäla misstanke om brott mot Coors uppförandekod.
6) Antal genomförda förbättringsförslag, som registrerats i Coors IT-baserade förbättringssystem Actio.
7) Coor genomför årligen en omfattande kundundersökning med hjälp av ett externt undersökningsbolag.
8) Kundernas omförhandlingsgrad kommenteras på *sidan 10*
9) Andel inköp från centrala och lokala leverantörer med avtal.
10) Antal anställda (FTE) betyder antal medarbetare omräknat till heltidstjänster. Uppgiften inkluderar tillsvidareanställda och visstidsanställda. Medarbetare utan ett garanterat antal timmar inkluderas inte.
11) Som chef definieras arbetsledare med personalansvar
12) Personalomsättningen kommenteras på *sidan 39*.
13) Sjukfrånvaron kommenteras på *sidan 39*.
14) En olycka definieras som en allvarlig och plötslig händelse som orsakar personskada under arbetstid eller till/från arbetet.
15) LTIF ("lost time injury frequenzy") mäter *antalet olyckor* som har orsakat frånvaro från arbetet i mer än 8 timmar. För beräkning av LTIF per miljoner arbetade timmar används följande formel: antal olyckor som har orsakat sjukfrånvaro (8 timmar) x 1 000 000 / antal arbetade timmar.
16) TRIF ("total recorded injury frequenzy") mäter det *totala antalet olyckor* som har inträffat under peioden. För att beräkna TRIF har följande formel använts: totalt antal olyckor x 1 000 000 / antal arbetstimmar.
17) Coor genomför årligen en omfattande medarbetarundersökning med hjälp av ett externt undersökningsbolag. Mer om resultatet finns att läsa på sidan 39.
18) I Coors årliga medarbetarundersökning finns ett antal ledarskapsrelaterade frågor, som sammanfattas i ett särskilt ledarskapsindex.
19) Coor använder ett kemikaliehanteringssystem (iChemistry), och uppgiften avser inregistrerade produkter i detta system. Ökningen jämfört med 2015 beror uteslutande på att fler enheter har anslutit sig till systemet under 2016.
20) I uppgiften ingår Coors kontor i Espoo (Finland) och Kista (Sverige).
21) Medellutsläpp från antalet leasade fordon inom Coor.
22) Redovisade utsläpp är schablonberäknade utifrån antalet tjänsteresor med tåg och flyg som bokats via koncernens gemensamma reseportal. Enligt Coors riktlinjer ska alla tjänsteresor betällas via portalen.
23) Egenkontroll enligt Coor Green Services ska genomföras efter dialog med kunden. Under 2016 granskades 76 siter under perioden juni - november.

ÅRSREDOVISNING OCH KONCERNREDOVISNING 2016

Styrelsen och verkställande direktören för Coor Service Management Holding AB (org nr 556742-0806) avger härmed följande årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2016-01-01 – 2016-12-31.

INNEHÅLL

47 Förvaltningsberättelse
52 Förslag till vinstdisposition
53 Koncernens räkenskaper
53 Koncernens resultaträkning
54 Koncernens balansräkning
55 Koncernens förändring av eget kapital
56 Koncernens kassaflödesanalys
57 Koncernens noter
78 Moderbolagets räkenskaper
78 Moderbolagets resultaträkning
78 Moderbolagets balansräkning
79 Moderbolagets förändring av eget kapital
79 Moderbolagets kassaflödesanalys
80 Moderbolagets noter
83 Styrelsens intygande
84 Revisionsberättelse

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

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

2016 kan summeras som ett år med kraftig resultatförbättring, stabilt kassaflöde och fortsatt tillväxt. Ett stort antal förbättrings- och effektiviseringsprogram genomfördes, och samtliga länder visade rörelsemarginalförbättringar.

STÖRRE HÄNDELSER UNDER VERKSAMHETSÅRET

Förändringar i kontraktsportföljen

Nettoförändringen i kontraktsportföljen för året är +455 MSEK. I nya kontrakt för året har det nya Karolinska Universitetssjukhuset i Solna inkluderats, i och med att kontraktet under året har övergått från en förberedande fas till normal driftsleverans. Även ABB-kontraktet, för vilken avsiktsförklaring tecknades i december, har inkluderats. De större kontrakt som avslutats under året är ett svenskt, som förlorades efter en offentlig upphandling 2014, samt kontraktet med ICA.

Efter ett år med stora omförhandlade volymer 2015 (cirka 3 MdSEK) var omförhandlingsvolymen 2016 mer begränsad (cirka 1 MdSEK). Omförhandlingsgraden för året blev 80 procent, ICA-kontraktet stod för huvuddelen av de förlorade volymerna. Över de senaste 3 åren är den totala omförhandlingsgraden 86 procent.

Styrelse- och ledningsförändringar

I samband med bolagsstämman den 28 april 2016 lämnade Bernt Magnusson bolagets styrelse, samtidigt som Mats Granryd och Heidi Skaaret tillträdde som nya styrelseledamöter.

Vid årsskiftet tillträdde AnnaCarin Grandin som ny vd och den 1 mars Klas Elmberg som ny vice vd för Coor Sverige Den 1 mars tillträdde Nikolai Utheim som ny vd för Coor i Norge.

Under 2016 utökades även koncernledningen med två nya medlemmar, kommunikations- och hållbarhetsdirektör Åsvor Brynnel samt chefsjurist Erik Strümpel.

FÖRÄNDRINGAR I KONTRAKTSPORTFÖLJEN

	2016		2015	
	ANTAL AVTAL	ÅRLIG OMSÄTTNING	ANTAL AVTAL	ÅRLIG OMSÄTTNING
Nya avtal under perioden	12	820	10	685
Avslutade avtal under perioden	6	365	8	385
Netto portföljförändringar	**6**	**455**	**2**	**300**

Förändringar i kontraktsportföljen omfattar alla kontrakt över 10 MSEK i årlig omsättning. För nya avtal som tecknats under perioden anges kontrakterad eller bedömd årlig omsättning. För kontrakt som avslutats under perioden anges omsättning för den sista 12-månadersperioden med full leverans.

COOR I KORTHET

Coor är en av Nordens ledande FM-leverantörer, med specialistkompetens inom över hundra servicetjänster som får fastigheter och arbetsplatser att fungera bra och effektivt. Coor är marknadsledande när det gäller komplexa, integrerade FM-uppdrag, men erbjuder också enstaka FM-tjänster och ett antal kombinerade FM-tjänster till stora och små kunder inom privat och offentlig sektor. Bolaget är organiserat i fyra geografiska områden: Sverige, Norge, Danmark och Finland, men bedriver också viss verksamhet i Belgien, Ungern, Polen och Estland.

Coors vision är att vara kundernas, medarbetarnas och investerarnas förstahandsalternativ vid val av leverantör, arbetsgivare eller investering inom servicesektorn. Bolagets styrka, och det som skiljer Coor från konkurrenterna, är förmågan att ständigt utveckla verksamheten och leveransen. Ambitionen är att erbjuda marknadens mest utvecklade och smartaste servicelösningar – service med IQ.

Coor startade sin verksamhet 1998 och är sedan juni 2015 noterat på Nasdaq Stockholmsbörsen. All verksamhet är certifierad enligt de internationella miljö- och kvalitetsstandarderna ISO 14001 och ISO 9001. Utöver detta har Coor ett antal lokala tjänstespecifika miljö- och kvalitetscertifieringar. Läs mer om bolaget på *www.coor.se*

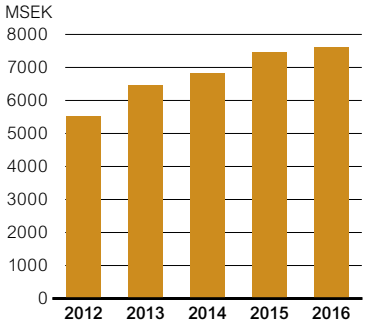
UTVECKLINGEN UNDER VERKSAMHETSÅRET

FINANSIELL ÖVERSIKT	2016	2015
Nettoomsättning	7 631	7 482
Organisk tillväxt, %	3	10
Justerat EBITA	440	374
Justerad EBITA-marginal, %	5,8	5,0
EBIT	242	82
EBIT-marginal, %	3,2	1,1
Resultat efter skatt	124	201
Operativt kassaflöde	426	274
Antal anställda (heltidstjänster)	6 327	6 381

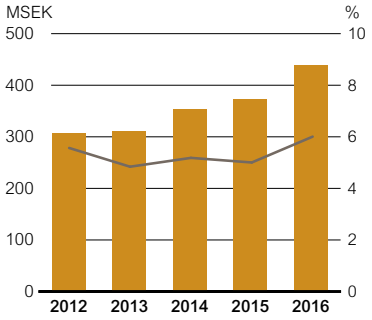
Omsättning och resultat

Nettoomsättningen för året uppgick till 7 631 (7 482) MSEK. Den organiska tillväxten uppgick till 3 procent jämfört med föregående år (2 procent inklusive

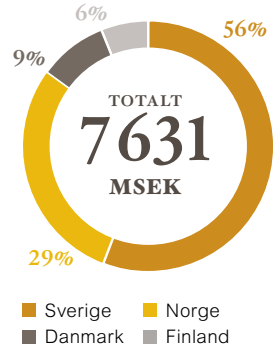
OMSÄTTNING PER ÅR



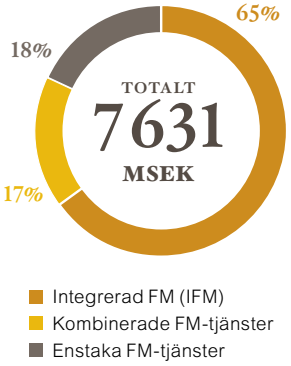
RÖRELSERESULTAT (JUSTERAT EBITA) OCH MARGINAL



NETTOOMSÄTTNING PER LAND



NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



valutaeffekter). Rörelseresultatet (justerat EBITA) uppgick till 440 (374) MSEK vilket är en ökning med 18 procent jämfört med föregående år. Rörelsemarginalen förbättrades till 5,8 (5,0) procent.

Omsättningsökningen under perioden drevs av god tillväxt i Sverige och Norge. Förbättringen av rörelseresultat och marginal drevs av hela verksamheten, delvis som en effekt av det pågående arbetet med operationella förbättringar. Marginal- och resultatförstärkningen var dock störst i Sverige. Rörliga projektvolymer och mognande kontrakt har i Sverige skapat goda förutsättningar för den nya ledningens arbete med kvalitet och effektivitet.

EBIT för helåret uppgick till 242 (82) MSEK. Förändringen jämfört med föregående år beror främst på att resultatet föregående år belastades av kostnader relaterade till börsintroduktionen. För ytterligare information, se *not 4*.

NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT PER SEGMENT

SVERIGE	2016	2015
Nettoomsättning	4 250	4 010
Organisk tillväxt, %	6	2
Justerat EBITA	423	347
Justerad EBITA-marginal, %	9,9	8,7

NORGE	2016	2015
Nettoomsättning	2 194	2 103
Organisk tillväxt, %	7	36
Justerat EBITA	133	124
Justerad EBITA-marginal, %	6,1	5,9

FINLAND	2016	2015
Nettoomsättning	488	509
Organisk tillväxt, %	-5	-6
Justerat EBITA	9	5
Justerad EBITA-marginal, %	1,9	0,9

DANMARK	2016	2015
Nettoomsättning	703	868
Organisk tillväxt, %	-20	8
Justerat EBITA	27	31
Justerad EBITA-marginal, %	3,8	3,6

Finansnetto och skatt

FINANSNETTO OCH SKATT	2016	2015
Finansnetto		
Räntenetto	-32	–104
Lånekostnader	-3	–54
Övrigt	-4	–13
Finansnetto exkl kursdifferenser	**-39**	**–171**
Kursdifferenser	-36	56
Summa finansnetto	**-75**	**–115**
Resultat före skatt	167	–33
Skatt	-43	234
Resultat efter skatt	**124**	**201**

Den nya kapitalstrukturen, som kom på plats i samband med börsintroduktionen i juni 2015, innebar en kraftigt reducerad skuldsättning för koncernen. Detta medförde en stark förbättring av finansnettot under året. Föregående år belastades även av kostnader relaterade till återbetalningen av de tidigare lånen. De stora positiva effekterna av ett förbättrat räntenetto och lägre lånekostnader motverkades delvis av negativa omräkningsdifferenser under året. Dessa beror på omvärdering av lån i utländsk valuta med högre balansdagskurs för NOK och EUR jämfört med föregående år. Föregående år var dessa omräkningsdifferenser positiva. Med anledning av detta minskade räntenetto, lånekostnader och övriga finansiella kostnader med 132 MSEK, medan det totala finansnettot minskade med 39 MSEK.

Skatt för år 2016 uppgick till -43 (234) MSEK. Förändringen jämfört med föregående år beror på att koncernen under 2015 resultatförde uppskjuten skatt på underskottsavdrag från tidigare år hänförliga till den svenska verksamheten. Se *not 10* för ytterligare information.

Resultat efter skatt uppgick för år 2016 till 124 (201) MSEK.

Kassaflöde

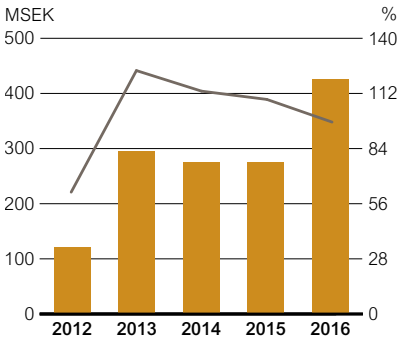
KASSAFLÖDE – SAMMANDRAG	2016	2015
Justerat EBITA	440	374
Avskrivningar	47	49
Nettoinvesteringar	-74	–50
Förändring av rörelsekapital	38	69
Kassaflöde vid beräkning kassagenerering	**451**	**442**
Kassagenerering, %	***93***	***104***
Jämförelsestörande poster	-22	–115
Emissionskostnader som redovisats i eget kapital	0	–49
Övrigt	-3	–4
Operativt kassaflöde	**426**	**274**
Finansnetto	-37	–142
Betald inkomstskatt	-36	–5
Kassaflöde från den löpande verksamheten inklusive nettoinvesteringar	**353**	**128**
Förändring skulder till kreditinstitut	-1	–1 603
Emissionslikvid	0	1 675
Utdelning	-192	0
Netto amorteringar leasing	-4	–7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	**-197**	**65**
Kassaflöde från verksamhet som innehas för försäljning	**0**	**–83**
ÅRETS KASSAFLÖDE	**156**	**110**
Likvida medel vid årets början	428	335
Kursdifferens i likvida medel	19	–17
Likvida medel vid årets slut	**603**	**428**

Operativt kassaflöde

Det operativa kassaflödet för helåret 2016 uppgick till 426 (274) MSEK. Ökningen av operativt kassaflöde jämfört med föregående år förklaras dels av ett kraftigt förbättrat resultat, dels av att föregående år belastades av ett utflöde relaterat till börsintroduktionen. Under 2016 minskade rörelsekapitalet med 38 (69) MSEK, vilket visar på fortsatt positiva effekter av koncernens strukturerade och långsiktiga arbete med rörelsekapitalet. Nettoinvesteringarna under 2016 var något högre jämfört med föregående år och uppgick till -74 (–50).

Det viktigaste externa nyckeltalet för kassaflödet är kassagenerering, definierat som kvoten av ett förenklat operativt kassaflöde och justerat EBITDA. Kassagenereringen för helåret var 93 (104) procent, vilket överstiger koncernens mål på 90 procent.

OPERATIVT KASSAFLÖDE OCH KASSAGENERERING



Finansieringsverksamheten

Vid börsintroduktionen 2015 erhöll bolaget en emissionslikvid om totalt 1 675 MSEK samt ingick ett nytt finansieringsavtal med seniorlån om totalt 1 400 MSEK. De nya lånen samt emissionslikviden användes för att amortera tidigare banklån, netto –1 603 MSEK.

Den nya kapitalstrukturen har medfört kraftigt reducerade finansiella betalningar. Under året uppgick finansiella nettobetalningar till -37 (–142) vilket är en minskning med 105 MSEK jämfört med föregående år.

Under året har en utdelning om 192 (0) MSEK utbetalats till aktieägarna.

Övrigt

Under 2015 sålde koncernen den tidigare Industriserviceverksamheten, kassaflödet från denna verksamhet, inklusive likvida medel i de sålda bolagen, påverkade koncernens kassaflöde negativt med 83 MSEK under 2015.

FINANSIELL STÄLLNING

TILLGÅNGAR	2016	2015
Immateriella tillgångar	3 783	3 866
Materiella anläggningstillgångar	77	71
Finansiella anläggningstillgångar	264	282
Summa anläggningstillgångar	**4 124**	**4 219**
Kundfordringar	1 080	1 069
Övriga rörelsefordringar	419	400
Likvida medel	603	428
Summa omsättningstillgångar	**2 102**	**1 898**
SUMMA TILLGÅNGAR	**6 225**	**6 117**
Rörelsekapital	-500	–449
Rörelsekapital/ nettoomsättning, %	-6,5	–6,0
Soliditet, %	44	45
Skuldsättningsgrad, ggr	1,7	2,2

EGET KAPITAL OCH SKULDER	2016	2015
Eget kapital	**2 734**	**2 733**
Upplåning	1 401	1 367
Övriga långfristiga skulder	59	52
Summa långfristiga skulder	**1 460**	**1 419**
Upplåning	7	14
Leverantörsskulder	790	835
Övriga kortfristiga skulder	1 235	1 116
Summa kortfristiga skulder	**2 032**	**1 965**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**6 225**	**6 117**
NETTOSKULD		
Skulder kreditinstitut	1 395	1 355
Övrigt	16	19
	1 411	**1 375**
Kassa	-603	–428
Nettoskuld	**808**	**947**

Finansiell ställning

Koncernen har immateriella tillgångar som främst består av goodwill (2 781 MSEK) och kundkontrakt (896 MSEK). Goodwill är inte föremål för löpande avskrivningar, men värdet testas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov. Kundkontrakten skrivs av löpande utifrån bedömd nyttjandeperiod samt testas för eventuellt nedskrivningsbehov om indikation uppkommer. För ytterligare information om immateriella tillgångar hänvisas till *not 11*.

Koncernen har ett negativt rörelsekapital uppgående till -500 (–449) MSEK . Rörelsekapitalet har under året minskat ytterligare som en följd av koncernens långsiktiga strukturerade arbete med rörelsekapitalet.

Koncernens nettoskuldsättning uppgick för helåret till 808 (947) MSEK. Minskningen jämfört med föregående år beror på att kassan ökade med 175 MSEK. Ökningen av kassan motverkades delvis av att skulder till kreditinstitut ökat på grund av valutaeffekter vid omräkning av lån i NOK och EUR.

Skuldsättningskvoten (leverage), definierad som nettoskuld i förhållande till justerad EBITDA, var vid årsskiftet 1,7 (2,2), vilket är kraftigt under koncernens målsättning om en leverage under 3,0. Leverage är också betydligt lägre än föregående år, trots att koncernen under året betalat ut utdelningar om totalt 192 MSEK.

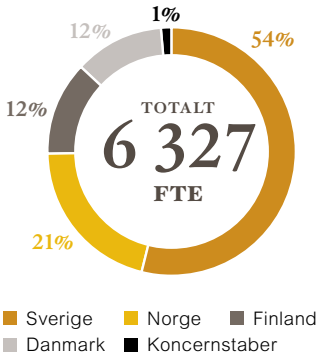
Eget kapital uppgick vid årets slut till 2 734 (2 733) MSEK. Koncernens soliditet var i princip oförändrad mot föregående år och uppgick till 44 (45) procent. Eget kapital ökade under året med årets totalresultat uppgående till 192 MSEK samt minskade med anledning av utdelningen om 192 MSEK.

Likvida medel uppgick vid periodens slut till 603 (428) MSEK. Totalt outnyttjat låneutrymme uppgick vid periodens slut till 285 (294) MSEK.

ORGANISATION OCH MEDARBETARE

Per den 31 december 2016 uppgick antalet anställda till 6 850 (6 852) personer, vilket omräknat i heltidstjänster motsvarade 6 327 (6 381) personer.

ANTAL MEDARBETARE (HELTIDSTJÄNSTER) PER 31 DECEMBER 2016



För mer information om Coors medarbetare och om hur Coor arbetar med frågor som hälsa och säkerhet samt chefs- och medarbetarutveckling, se avsnittet *Medarbetare* samt avsnittet *Social Hållbarget* i *Hållbarhetsrapporten*. För information kring personalkostnader och ersättning till ledande befattningshavare hänvisas till *not 5* respektive *6*.

RISKER

FM-branschen uppfattas generellt som en bransch med relativt låga risker. I syfte att minimera de risker som ändå finns bedriver Coor ett strukturerat riskarbete baserat på kartläggning, analys och kontroll. De strategiska, operativa, finansiella och legala risker som Coor definierat som mest väsentliga och hanteringen av dessa risker presenteras i avsnittet *Risker och riskhantering*. För en beskrivning av risker kopplade till de finansiella processerna hänvisas till koncernens *Bolagsstyrningsrapport* samt till *not 16*.

Miljörisker

Inom Coor finns väldigt begränsad verksamhet med miljöpåverkan. Bolaget innehar tillstånd avseende påverkan på avloppsvatten för verksamheten i Kotka i Finland. För att minimera risken för miljöskador arbetar koncernen på ett strukturerat sätt samt följer upp och styr verksamheten via de kvalitets- och miljöcertifierade ledningssystemen. Bolagets miljöarbete är certifierat enligt ISO 14001. Mer information om miljöarbetet finns i avsnittet *Miljömässig hålbarhet*.

Pågående tvister

Coor har per årsskiftet inte några pågående tvister med en bedömd exponering överstigande 5 MSEK.

ÄGARSITUATION OCH AKTIEN

Den 16 juni 2015 noterades Coor på Nasdaq Stockholm. Antal aktier uppgår till 95 812 022. Vid årsskiftet var de tre största aktieägarna Swedbank Robur med 9,3 procent, Fidelity Management & Research med 8,8 procent och Andra AP-fonden med 6,1 procent av aktiekapitalet och rösterna.

För mer information kring aktien hänvisas till avsnitten *Coor som investering* och *Coor-aktien* samt till *not 15*.

MODERBOLAGET

Koncernens moderbolag, Coor Service Management Holding AB, levererar managementtjänster till sitt helägda dotterbolag Coor Service Management Group AB. Moderbolaget förvaltar även aktier i dotterföretag.
Moderbolagets resultat efter skatt uppgick till 158 (180) MSEK. Moderbolagets balansomslutning per den 31 december 2016 uppgick till 8 255 (7 830) MSEK. Eget kapital i moderbolaget uppgick till 5 676 (6 449) MSEK. Under 2016 fusionerades moderbolaget med sitt helägda dotterbolag Venoor Invco 2 AB.

FRAMTIDSUTSIKTER

Coor är ett marknadsledande servicebolag på en växande marknad. Det relativt låga antalet avslut av stora IFM-avtal i Norden under 2016 kommer dock på kort sikt att påverka tillväxttakten. Generellt sett upplever Coor ett stort intresse och god efterfrågan på marknaden, och ser intressanta affärsmöjligheter i hela Norden. Coors uppfattning är att utsikterna för en långsiktig tillväxt, lönsamhet och kassaflöde i linje med bolagets målsättningar är goda.

VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

- Den 10 januari meddelades en förlängning och utökning av Coors IFM-uppdrag för det norska oljeservicebolaget Aibel. Det nya avtalet är värt cirka 50 MSEK per år och löper till 2020.
- Den 25 januari tecknade Coor ett utökat avtal med Akelius avseende fastighetsdrift till Akelius svenska fastigheter. Kontraktet är värt cirka 85 MSEK per år och löper på 3 år.
- Den 31 januari offentliggjordes att Coor fått ett nytt IFM-avtal med ABB avseende leverans till ett flertal anläggningar i Sverige, Norge och Finland. Avtalet löper på 5 år och har en årlig volym på ca 230 MSEK.
- Den 1 februari offentliggjordes en förlängning av Coors skandinaviska IFM-uppdrag för SAS. Avtalet omfattar en abonnemangsvolym motsvarande 160 MSEK per år och möjlighet till rörliga projektvolymer. Den totala volymen uppskattas till cirka 200 MSEK per år, och avtalet löper på sex år. Avtalet förhandlades klart i december, men krävde godkännande av SAS styrelse vilket skedde efter årsskiftet.
- Den 21 februari meddelade valberedningen i Coor att Søren Christensen avböjt omval och att Anders Ehrling föreslås som ny styrelseledamot.

FÖRSLAG TILL UTDELNING

Styrelsen föreslår en utdelning för 2016 på 3,00 kronor per aktie. Utdelningen består av en ordinarie utdelning i enlighet med utdelningspolicyn på 1,55 kronor. Till det kommer en extra utdelning på 1,45 kronor. Den extra utdelningen motsvaras av överskjutande kassa i förhållande till koncernens mål för nettoskuldsättning.

Förslag till avstämningsdag för utdelning

Som avstämningsdag föreslår styrelsen den 8 maj 2017. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelningen att utbetalas till aktieägarna den 11 maj 2017.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Moderbolagets och koncernens resultaträkningar och balansräkningar är föremål för fastställande på årsstämman den 4 maj 2017.

Till årsstämmans förfogande står följande disponibla vinstmedel i moderbolaget:

	SEK
Balanserad vinst inklusive överkursfond	5 134 444 488
Årets resultat	158 441 107
SUMMA	**5 292 885 595**

Styrelsen föreslår att ovanstående belopp disponeras enligt följande:

	SEK
Till aktieägarna utdelas 3,00 kronor per aktie	287 436 066
Till ny räkning överföres	5 005 449 529
SUMMA	**5 292 885 595**

Styrelsens yttrande över föreslagen utdelning

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

Till årsstämmans förfogande finns disponibla vinstmedel per 31 december 2016 uppgående till 5 292 885 595 kronor. Förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med styrelsens förslag om vinstdisposition kommer 287 436 066 kronor att delas ut till aktieägarna och 5 005 449 529 kronor balanseras i ny räkning.

Styrelsen finner att full täckning finns för bolagets bundna egna kapital efter föreslagen utdelning. Styrelsen finner även att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänsyn till de parametrar som anges i 17 kap 3 § andra och tredje styckena aktiebolagslagen. Styrelsen har därvid beaktat moderbolagets och koncernens konsolideringsbehov och likviditet genom en allsidig bedömning av moderbolagets och koncernens ekonomiska ställning och möjligheter att på kort och lång sikt infria sina åtaganden och göra erforderliga investeringar. Styrelsen har även övervägt andra kända förhållanden, vilka kan ha betydelse för moderbolagets och koncernens ekonomiska ställning. Föreslagen utdelning reducerar moderbolagets soliditet från 69 till 65 procent och koncernens soliditet från 44 till 41 procent, beräknat per 31 december 2016. Styrelsen anser denna soliditet betryggande och bedömer att moderbolagets och koncernens egna kapital efter föreslagen utdelning kommer att vara tillräckligt stort i förhållande till verksamhetens art, omfattning och risker. Enligt styrelsens uppfattning kommer den föreslagna utdelningen inte att påverka moderbolagets och koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet samt fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt. Moderbolaget och koncernen har även god beredskap att hantera såväl förändringar med avseende på likviditeten som oväntade händelser.

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

KONCERNENS RÄKENSKAPER

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

	NOT	2016	2015
Nettoomsättning	2,3,7	7 631	7 482
Kostnad sålda tjänster	3,4,5,6,7	-6 824	–6 792
Bruttoresultat		**807**	**689**
Försäljningskostnader	4,5,6	-94	–82
Administrationskostnader	4,5,6,7,8	-471	–525
Rörelseresultat		**242**	**82**
Finansiella intäkter	9	7	60
Finansiella kostnader	9	-82	–175
Finansnetto		**-75**	**–115**
Resultat före skatt		**167**	**–33**
Inkomstskatt	10	-43	234
Årets resultat från kvarvarande verksamheter		**124**	**201**
Årets resultat från verksamheter som innehas för försäljning		0	–16
ÅRETS RESULTAT		**124**	**186**
Resultat per aktie, SEK*	15		
Kvarvarande verksamheter		1,30	-3,58
Verksamheter som innehas för försäljning		0,00	-0,23
RESULTAT PER AKTIE		**1,30**	**-3,81**
Utdelning per aktie, SEK	15		
Föreslagen ordinarie utdelning per aktie, SEK		1,55	1,40
Föreslagen extra utdelning per aktie, SEK		1,45	0,60
UTDELNING PER AKTIE		**3,00**	**2,00**

**Det har inte varit någon utspädningseffekt för något av åren.*

Noterna på sidorna 57 till 77 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

	2016	2015
ÅRETS RESULTAT	**124**	**186**
Övrigt totalresultat		
Poster som inte ska återföras till resultaträkningen		
Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen	0	1
Totalt	**0**	**1**
Poster som senare kan återföras till resultaträkningen		
Säkring av nettoinvestering	0	–1
Kassaflödessäkringar	0	3
Omräkningsdifferenser	68	–64
Totalt	**68**	**–62**
Summa övrigt totalresultat för året, netto efter skatt	**68**	**–61**
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET	**192**	**125**

KONCERNENS BALANSRÄKNING – TILLGÅNGAR

	NOT	2016	2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	11		
Goodwill		2 781	2 727
Kundkontrakt		896	1 059
Varumärke		40	40
Övriga immateriella tillgångar		67	41
Materiella anläggningstillgångar	12		
Byggnader och mark		1	1
Maskiner och inventarier		75	70
Finansiella anläggningstillgångar			
Uppskjuten skattefordran	10	252	266
Andra långfristiga fordringar		12	15
Summa anläggningstillgångar		**4 124**	**4 219**
Omsättningstillgångar			
Varulager		11	17
Kundfordringar	13	1 080	1 069
Skattefordringar	10	1	0
Övriga fordringar		12	15
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	395	368
Likvida medel		603	428
Summa omsättningstillgångar		**2 102**	**1 898**
SUMMA TILLGÅNGAR		**6 225**	**6 117**

KONCERNENS BALANSRÄKNING – EGET KAPITAL OCH SKULDER

	NOT	2016	2015
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	15	383	383
Övrigt tillskjutet kapital		6 670	6 670
Andra reserver		-11	–78
Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat		-4 309	–4 242
Summa eget kapital		**2 734**	**2 733**
Skulder			
Långfristiga skulder			
Upplåning	16	1 401	1 367
Uppskjuten skatteskuld	10	32	31
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	17	19	18
Övriga avsättningar	18	7	2
Summa långfristiga skulder		**1 460**	**1 419**
Kortfristiga skulder			
Upplåning	16	7	14
Leverantörsskulder		790	835
Aktuella skatteskulder	10	25	28
Övriga skulder	19	185	182
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	1 018	893
Övriga avsättningar	18	7	14
Summa kortfristiga skulder		**2 032**	**1 965**
Summa skulder		**3 492**	**3 383**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**6 225**	**6 117**

För ställda säkerheter och eventualförpliktelser, se *not 21.*

Noterna på sidorna 57 till 77 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

KONCERNENS FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

	AKTIEKAPITAL	ÖVRIGT TILLSKJUTET KAPITAL	ANDRA RESERVER	BALANSERADE VINSTMEDEL INKLUSIVE ÅRETS RESULTAT	TOTALT EGET KAPITAL
Ingående balans per 1 januari 2015	**302**	**5 237**	**–18**	**–4 343**	**1 178**
Årets totalresultat					
Årets resultat	0	0	0	186	186
Övrigt totalresultat för året	0	0	–61	0	–61
Transaktioner med aktieägarna					
Fondemission	8	0	0	–8	0
Nyemission	207	1 468	0	0	1 675
Emissionskostnader efter skatt	0	–39	0	0	–39
Minskning av aktiekapitalet	–134	0	0	134	0
Inlösen konvertibler	0	4	0	0	4
Utdelning	0	0	0	–210	–210
BR **Utgående balans per 31 december 2015**	**383**	**6 670**	**–78**	**–4 242**	**2 733**
Ingående balans per 1 januari 2016	**383**	**6 670**	**–78**	**–4 242**	**2 733**
Årets totalresultat					
Årets resultat	0	0	0	124	124
Övrigt totalresultat för året	0	0	68	0	68
Transaktioner med aktieägarna					
Utdelning	0	0	0	-192	-192
BR **Utgående balans per 31 december 2016**	**383**	**6 670**	**-11**	**-4 309**	**2 734**

Posten andra reserver avser omräkningsdifferenser uppkomna i samband med omräkning av utländska dotterföretag, poster bokförda i övrigt totalresultat vid tillämpning av säkringsredovisning samt aktuariella effekter vid omvärdering av nettopensionsförpliktelsen.

Totalt uppgick omräkningsdifferensen för 2016 till 68 (–64) MSEK. Omräkningsdifferensen hänförlig till DKK och NOK var positiva medan omräkningsdifferensen hänförlig till EUR var negativ.

För information avseende aktiekapitalet och data per aktie, se *not 15*. För information avseende årets vinstdisposition, se *sid 52*.

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Stamaktier klassificeras som eget kapital. Av styrelsen föreslagen utdelning reducerar inte eget kapital förrän utdelning fastslagits av årsstämman.

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

	NOT	2016	2015
Den löpande verksamheten			
RR Rörelseresultat		242	82
Justering för ej kassaflödespåverkande poster		220	222
Emissionskostnader som redovisats i eget kapital		0	–49
Erhållen ränta		3	3
Erlagd ränta		-34	–105
Erlagda finansiella kostnader		-6	–41
Betald inkomstskatt		-36	–5
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		**389**	**109**
Ökning (–)/ minskning(+) varulager		7	–1
Ökning (–)/ minskning(+) kundfordringar		26	58
Ökning (–)/minskning (+) övriga kortfristiga fordringar		-1	–14
Ökning(+)/minskning(–) leverantörsskulder		-73	–36
Ökning (+)/minskning (–) övriga kortfristiga rörelseskulder		80	61
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**427**	**177**
Investeringsverksamheten			
Investeringar i immateriella tillgångar	11	-41	–22
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	12	-37	–30
Sålda materiella anläggningstillgångar		4	2
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-74**	**–50**
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		0	1 675
Utdelning		-192	0
Upptagna lån		0	1 400
Amortering av lån		-1	–2 883
Förändring av rullande kreditfacilitet		0	–120
Amortering leasingskuld		-13	–19
Amortering leasingfordran		9	12
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**-197**	**65**
Kassaflöde från verksamhet som innehas för försäljning		0	–26
Kassa hänförlig till sålda dotterbolag		0	–57
Kassaflöde hänförligt till verksamhet som innehas för försäljning		**0**	**–83**
ÅRETS KASSAFLÖDE		**156**	**110**
Likvida medel vid årets början		428	335
Kursdifferens i likvida medel		19	–17
BR **Likvida medel vid årets slut**		**603**	**428**

KONCERNENS OPERATIVA KASSAFLÖDE

	NOT	2016	2015
RR Rörelseresultat		242	82
Emissionskostnader som redovisats i eget kapital		0	–49
Av- och nedskrivningar		223	226
Nettoinvesteringar materiella och immateriella anläggningstillgångar		-74	–50
Förändring av rörelsekapital		38	69
Ej likviditetspåverkande poster		-3	–4
Operativt kassaflöde		**426**	**274**
Justering för jämförelsestörande poster		22	164
Övrigt		3	3
Kassaflöde vid beräkning kassagenerering		**451**	**442**
Kassagenerering		**93**	**104**

SPECIFIKATION AV LIKVIDA MEDEL

	2016	2015
Kassa och bank	603	428
BR **Summa**	**603**	**428**

EJ KASSAFLÖDESPÅVERKANDE POSTER

	2016	2015
Avskrivningar	223	226
Förändring avsättningar	-3	–4
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	0	–1
Övrigt	0	1
KFA **Summa**	**220**	**222**

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- och utbetalningar. Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer, dels handlas på en öppen marknad till kända belopp och har en kortare återstående löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

KONCERNENS NOTER

NOT 1 | SAMMANFATTNING AV VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

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

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

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

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Hur ska Coorkoncernens redovisningsprinciper läsas?
Övergripande redovisningsprinciper och nya redovisningsregler redovisas nedan. Övriga redovisningsprinciper som Coor bedömer som väsentliga redovisas i anslutning till respektive not. Om det inte är nödvändigt för förståelsen av notens innehåll undviks upprepning av paragraftext.

Belopp som är avstämningsbara mot balansräkningen, resultaträkningen och kassaflödesanalysen markeras med följande symboler:

RR Resultaträkning
BR Balansräkning
KFA Kassaflödesanalys

! VIKTIGA ANTAGANDEN

Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna
Att upprätta rapporter i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål. De områden som innefattar en hög grad av bedömning, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse, presenteras i anslutning till de poster som de bedöms påverka. Tabellen visar var dessa beskrivningar återfinns:

POSTER SOM ÄR FÖREMÅL FÖR ANTAGANDEN OCH BEDÖMNINGAR	NOT
Skatter	Not 10
Värdering av goodwill och övriga immateriella tillgångar	Not 11
Kundfordringar	Not 13
Finansiella risker	Not 16

ÄNDRINGAR I REDOVISNINGSPRINCIPER OCH UPPLYSNINGAR

a) Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen
Nedan anges de standarder som koncernen tillämpar för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2016:

- Årliga förbättringar av IFRS-standarder, förbättringscykeln 2012–2014
- Upplysningsinitiativ – förändringar av IAS 1

Förändringarna av IAS 1 syftar främst till ett förenklingsprojekt där informationen i de finansiella rapporterna i högre utsträckning skall fokusera på väsentlighet. Coor har med anledning av detta gjort en översyn av informationen i årsredovisningen och bland annat slagit samman noter och redovisningsprinciper som avser samma område för att läsaren skall få en mer samlad och komplett bild.

b) Nya standarder och tolkningar som ännu inte har tillämpats av koncernen
Ett antal nya standarder och tolkningar träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2016 och har inte tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Dessa nya standarder och tolkningar väntas påverka koncernens finansiella rapporter på följande sätt:

• IFRS 9: Finansiella instrument
Förändringarna av IFRS 9 avser klassificering och värdering av finansiella tillgångar och skulder, nya regler för säkringsredovisning samt en ny nedskrivningsmodell för finansiella tillgångar.

Koncernen har ännu inte utfört en detaljerad analys av effekterna av IFRS 9, men initial bedömning är att förändringen inte kommer att få någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter.

Standarden skall tillämpas för räkenskapsår som inleds 1 januari 2018 eller senare. Koncernen avser inte att tillämpa rekommendationen i förtid.

• IFRS 15: Intäktsredovisning
IFRS 15 är en ny standard för intäktsredovisning som ersätter nuvarande IAS 11 och IAS 18. IFRS 15 bygger på principen att intäkter redovisas när kunden erhåller kontroll över den sålda varan eller tjänsten – en princip som ersätter den tidigare principen att intäkter redovisas när risker och förmåner övergått till köparen. Den nya rekommendationen innebär även utökade upplysningsskyldigheter avseende bland annat information om intäktsslag, tidpunkt för reglering och osäkerheter kopplade till intäktsredovisningen.

Ledningen håller för närvarande på att utvärdera effekterna av att tillämpa den nya standarden. Nuvarande analys indikerar att det inte kommer att vara några väsentliga skillnader mellan intäktsredovisning enligt nuvarande regelverk och IFRS 15, utifrån när Coors tjänster ska anses ha kommit kunden tillgodo. Ledningens initiala bedömning är därför att påverkan på koncernens intäktsredovisning kommer att vara begränsad. Koncernens tjänster består i huvudsak av olika former av arbetsplatsservice (städtjänster, receptionstjänster och restaurangservice) och fastighetsservice (underhåll och tillsyn/skötsel av fastigheter) där kontrollen för tjänsten övergår i samband med leverans. Tjänsterna levereras inom ramen för abonnemangsavtal eller som uppdrag på löpande räkning eller fast pris. I vissa kundavtal finns även standardklausuler om volymrabatter.

Standarden skall tillämpas för räkenskapsår som inleds 1 januari 2018 eller senare, koncernen avser inte att tillämpa standarden i förtid. Ledningen har ännu inte beslutat om tillämpning skall ske med full retroaktivitet eller med framtida tillämpning.

• IFRS 16: Leasing
IFRS 16 kommer att ersätta IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Denna redovisning baseras på synsättet att leasetagaren har en rättighet att använda en tillgång under en specifik tidsperiod och samtidigt en skyldighet att betala för denna rättighet. Undantaget är korta leasingavtal och tillgångar av mindre värde. Redovisningen för leasegivaren kommer i allt väsentligt att vara oförändrad.

Tillämpningen av IFRS 16 kommer främst att påverka redovisningen av koncernens operationella leasingavtal och medföra att koncernens materiella anläggningstillgångar och finansiella skulder kommer att öka. Se *not 7* för sammanställning av koncernens nuvarande leasingavtal. Koncernen har ännu inte utvärderat i hur stor utsträckning dessa åtaganden kommer att redovisas som tillgång och skuld och hur detta kommer att påverka koncernens resultat och klassificering av kassaflöden. Vissa åtaganden kan omfattas av undantaget för korta kontrakt och kontrakt av mindre värde och vissa åtaganden kan avse arrangemang som inte ska redovisas som leasingavtal enligt IFRS 16.

Standarden skall tillämpas för räkenskapsår som inleds 1 januari 2019 eller senare. För närvarande har inte koncernen för avsikt att tillämpa rekommendationen i förtid.

Andra standarder, ändringar och tolkningar som träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2016 bedöms inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

KONCERNREDOVISNING

Dotterföretag

Koncernbokslutet omfattar moderbolaget Coor Service Management Holding AB och samtliga dotterföretag i Sverige och utlandet. Dotterföretag är alla de företag där koncernen har kontroll. Med kontroll menas att Coor har förmåga att styra dotterföretaget, har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. Dotterföretag exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör. Samtliga dotterföretag i koncernen ägs till 100 procent.

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

Redovisning av förvärv

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Vid rörelseförvärv identifieras och värderas förvärvade tillgångar och övertagna skulder till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I förvärvsanalysen ingår även en bedömning om det finns immateriella tillgångar som inte finns redovisade i den förvärvade enheten. Det belopp varmed köpeskilling överstiger verkligt värde av förvärvade tillgångar och övertagna skulder redovisas som goodwill. Eventuellt understigande belopp, så kallad negativ goodwill, redovisas över resultaträkningen. Köpeskillingen för förvärvet utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. Eventuella efterföljande tilläggsköpeskillingar klassificeras som skulder som därefter omvärderas via resultaträkningen. Alla förvärvsrelaterade utgifter kostnadsförs.

OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA

Posterna som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksamt (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor som är moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta. Koncernföretagens finansiella rapporter räknas om till koncernens rapportvaluta, SEK. Tillgångar och skulder i koncernföretag med annan funktionell valuta än moderbolaget omräknas till balansdagskurs. Intäkter och kostnader i koncernföretag med annan funktionell valuta än moderbolagets omräknas till genomsnittlig valutakurs. Den omräkningsdifferens som uppkommer i samband med valutaomräkningen förs till övrigt totalresultat. Vid avyttring av utlandsverksamhet redovisas sådana kursdifferenser i resultaträkningen som en del av realisationsvinsten/förlusten.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Vid bokslutstillfället räknas monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta om till den funktionella valutan och eventuell valutaeffekt redovisas i resultaträkningen.

NOT 2 | INTÄKTSREDOVISNING

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernens redovisade nettoomsättning utgörs främst av intäkter från försäljning av tjänster som faktureras inom ramen för abonnemangsavtal, eller som uppdrag på fast eller löpande räkning. Försäljning av varor sker främst som en del av Coors restaurangverksamhet eller som en del av en serviceleverans. Nettoomsättningen har i förekommande fall reducerats med värdet av lämnade rabatter.

Koncernen redovisar en intäkt när dess belopp kan mätas på ett tillförlitligt sätt, det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att tillfalla företaget och särskilda kriterier har uppfyllts för respektive intäktstyp.

Intäkter från abonnemangsavtal

Med abonnemangsavtal avses avtal som koncernen tecknat avseende regelbunden leverans av tjänster som avser en längre tidsperiod. Intäkter från abonnemangsavtal intäktsförs i takt med att tjänsten levereras. Om innehåll eller volymer i abonnemangsavtalen över tiden förändras påverkas intäktsredovisningen på motsvarande sätt.

Intäkter från fastprisprojekt

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

Intäkter från uppdrag på löpande räkning

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

Koncernens tjänster levereras inom kundkontrakt som är av tre huvudsakliga kontraktstyper:

- IFM (integrerade FM-uppdrag, kundkontrakt med ett brett tjänsteinnehåll med stort inslag av strategisk rådgivning);
- Kombinerade FM-tjänster (kundkontrakt med två eller flera tjänster och begränsat inslag av strategisk rådgivning);
- Enstaka FM-tjänster (leverans av enstaka FM-tjänster, till exempel restaurangtjänster och lokalvård).

Samtliga kontraktstyper kan ha inslag av såväl abonnemang som projektintäkter. Koncernens omsättning fördelat per kontraktstyp och land framgår i *not 3 Segmentsinformation*.

NOT 3 | SEGMENTSINFORMATION

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

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

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

Koncernens verksamhet består av olika tjänster inom arbetsplatsservice och fastighetsservice samt strategisk rådgivning kopplad till dessa. Tjänsterna levereras inom kundkontrakt som är av tre huvudsakliga kontraktstyper: IFM, kombinerade FM-tjänster samt enstaka FM-tjänster. De tjänsteområden som är prioriterade att levereras som enstaka FM-tjänster är lokalvård, restaurangtjänster samt fastighetsservice.

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

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

I *Koncernstaber/övrigt* ingår främst kostnader för koncerngemensamma stödfunktioner, till exempel verksamhetsutveckling, affärsutveckling, koncernekonomifunktionen och juridik.

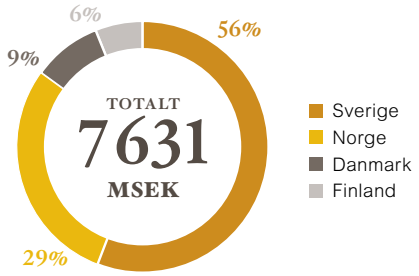
Koncernens ledningsgrupp följer inte upp totala tillgångar eller skulder fördelade per segment. Koncernens ledningsgrupp analyserar förändringen på rörelsekapitalet för respektive segment i samband med analys av det operativa kassaflödet.

Den segmentsinformation som lämnats till koncernens ledningsgrupp är följande:

GEOGRAFISKA SEGMENT

NETTOOMSÄTTNING	2016	2015
Sverige	**4 250**	**4 010**
Total omsättning	*4 373*	*4 105*
Intern försäljning	*-123*	*–95*
Norge	**2 194**	**2 103**
Total omsättning	*2 204*	*2 116*
Intern försäljning	*-10*	*–12*
Finland	**488**	**509**
Total omsättning	*488*	*509*
Intern försäljning	*0*	*0*
Danmark	**703**	**868**
Total omsättning	*706*	*868*
Intern försäljning	*-3*	*0*
Koncernstaber/övrigt	**-4**	**–8**
RR **Summa**	**7 631**	**7 482**

NETTOOMSÄTTNING PER LAND 2016



JUSTERAT EBITA	2016	2015
Sverige	423	347
Norge	133	124
Finland	9	5
Danmark	27	31
Koncernstaber/övrigt	-152	–133
Summa	**440**	**374**
Justerat EBITA stäms av mot resultat före skatt enligt följande:		
Av- och nedskrivningar av goodwill och kundkontrakt (not 11)	-176	–177
Jämförelsestörande poster (not 4)	-22	–115
RR Finansiella poster – netto	-75	–115
RR **Resultat före skatt**	**167**	**–33**

JUSTERAD EBITA-MARGINAL, %	2016	2015
Sverige	9,9	8,7
Norge	6,1	5,9
Finland	1,9	0,9
Danmark	3,8	3,6
Koncernstaber/övrigt	-	–
Total	**5,8**	**5,0**

ÖVRIG INFORMATION

INVESTERINGAR I ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	2016	2015
Sverige	-20	–18
Norge	-14	–10
Finland	-2	–1
Danmark	-2	–2
Koncernstaber/övrigt	-39	–20
KFA Summa	**-77**	**–52**

ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	2016	2015
Sverige	2 895	3 037
Norge	575	536
Finland	155	159
Danmark	168	163
Koncernstaber/övrigt	66	43
Summa	**3 860**	**3 937**

FÖRÄNDRING AV RÖRELSEKAPITAL	2016	2015
Sverige	53	106
Norge	34	–25
Finland	-8	–3
Danmark	-46	5
Koncernstaber/övrigt	6	–14
KFA **Summa**	**38**	**69**

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP	2016	2015
IFM	5 027	4 884
Kombinerade FM-tjänster	1 326	1 331
Enstaka FM-tjänster	1 362	1 335
Övrigt	-85	–68
RR **Summa**	**7 631**	**7 482**

Inom koncernen finns det en kund som står för en omsättning som överstiger 10 procent av den totala omsättningen för koncernen, omsättningen för denna kund uppgick för 2016 till 1 183 (1 117). Denna kund finns inom koncernens norska verksamhet.

Koncernen har sitt säte i Sverige. Intäkterna från externa kunder i Sverige och fördelningen mellan övriga länder framgår av segmentsinformationen ovan.

NOT 4 | RÖRELSENS KOSTNADER

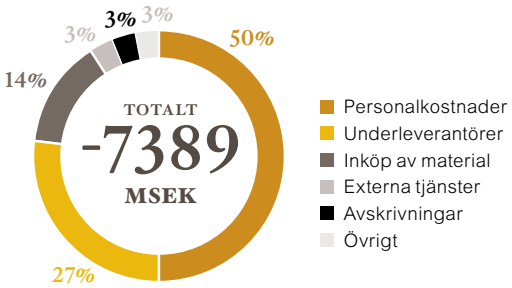
Coor har valt att ha en funktionsindelad resultaträkning då den på ett mer rättvisande sätt visar hur verksamheten styrs och följs upp. Nedan redogörs för hur kostnaderna fördelar sig på olika typer av kostnadsslag.

RÖRELSENS KOSTNADER PER FUNKTION	2016	2015
RR Kostnad sålda tjänster	-6 824	–6 792
RR Försäljningskostnader	-94	–82
RR Administrationskostnader	-471	–525
Summa	**-7 389**	**–7 400**

KOSTNADER FÖRDELADE PER KOSTNADSSLAG

KOSTNADER FÖRDELADE PER KOSTNADSSLAG	2016	2015
Personalrelaterade kostnader	-3 718	-3 640
Underleverantörer	-1 967	-1 998
Material	-1 026	-1 051
Externa tjänster	-220	-235
Avskrivningar	-223	-226
Övriga rörelsekostnader	-235	-250
Summa	**-7 389**	**-7 400**

KOSTNADER PER KOSTNADSSLAG 2016



JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER

Jämförelsestörande poster exkluderas från det rörelseresultat, justerat EBITA, som ledningen anser vara mest relevant att följa då detta mått på ett mer rättvisande sätt reflekterar den underliggande verksamheten.

Jämförelsestörande poster för år 2016 innefattar främst kostnader för omstrukturering och integration. Med integrationskostnader avses externa kostnader av engångskaraktär som uppkommer i samband med förvärv eller övertaganden av nya kontrakt, till exempel IT-kostnader och kostnader för omprofilering.

AVSTÄMNING JUSTERAT EBITA	2016	2015
RR **Rörelseresultat (EBIT)**	**242**	**82**
Av- och nedskrivningar på kundkontrakt	176	177
Jämförelsestörande poster	22	115
Justerat EBITA	**440**	**374**

JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER	2016	2015
Kostnader relaterade till börsintroduktion[1)]	0	–79
Integration	-7	–25
Omstrukturering	-11	–6
Förvaltningskostnader Cinven	0	–2
Övrigt	-4	–3
Summa	**-22**	**–115**

[1)] *Totala kostnader uppgick till 0 (-128) MSEK, varav 0 (-49) MSEK redovisades i eget kapital.*

JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER FÖRDELADE PER FUNKTION	2016	2015
Kostnad sålda tjänster	-13	–26
Försäljnings- och administrationskostnader	-8	–88
Summa	**-22**	**–115**

NOT 5 | ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

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

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

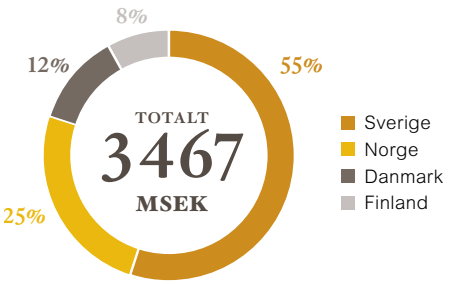
PERSONALKOSTNADER

Löner och andra ersättningar samt sociala kostnader

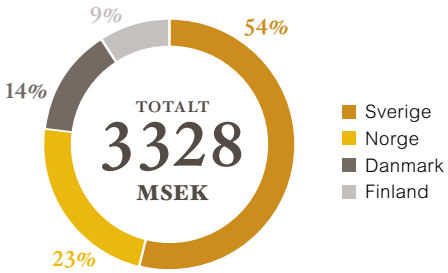
	2016					2015				
	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR[1)]	*VARAV TANTIEM*	SOCIALA KOSTNADER	*VARAV PENSION*	TOTALT	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR[1)]	*VARAV TANTIEM*	SOCIALA KOSTNADER	*VARAV PENSION*	TOTALT
Styrelse, VD och vVD	29	*7*	11	*4*	**40**	28	*6*	11	*4*	**38**
Övriga ledande befattningshavare	15	*4*	8	*2*	**22**	11	*3*	6	*2*	**17**
Övriga anställda	2 583	*25*	822	*200*	**3 405**	2 452	*24*	821	*196*	**3 273**
Summa	**2 626**	*36*	**841**	*207*	**3 467**	**2 491**	*33*	**837**	*201*	**3 328**

[1)] Löner och ersättningar vid uppsägningar har uppgått till 8 *(10). Av detta belopp utgör 0 (3) avgångsvederlag till VD och övriga ledande befattningshavare.*
I gruppen styrelse, VD och vVD ingår ersättningen till styrelsen för Coor Service Management Holding AB samt ersättningen till koncernens VD och ersättning till VD och vVD för koncernens samtliga dotterbolag. I gruppen övriga ledande befattningshavare ovan ingår koncernens ledningsgrupp exklusive de medlemmar i koncernledningen som även är VD eller vVD för något dotterbolag.

PERSONALKOSTNADER PER LAND* 2016



PERSONALKOSTNADER PER LAND* 2015

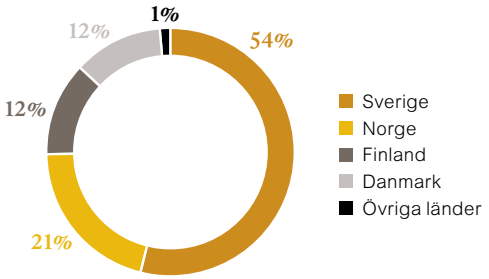


** Personalkostnader för Belgien, Polen och Ungern ingår i Sveriges kostnader då dessa länder operativt ligger under Sverige. Personalkostnader för Estland ingår i Finlands kostnader då Estland operativt ligger under Finland. I personalkostnaderna för Sverige ingår även kostnader avseende koncernstaberna.*

ANTAL ANSTÄLLDA OCH KÖNSFÖRDELNING

	2016		2015	
MEDELANTAL ANSTÄLLDA	MEDELANTAL ANSTÄLLDA	*VARAV MÄN*	MEDELANTAL ANSTÄLLDA	*VARAV MÄN*
Sverige	3 235	*1 573*	3 146	*1 546*
Norge	1 369	*680*	1 268	*620*
Finland	774	*291*	833	*308*
Danmark	732	*348*	814	*414*
Övriga länder	153	*73*	134	*83*
Summa	**6 263**	*2 965*	**6 195**	*2 971*

MEDELANTAL ANSTÄLLDA 2016



KÖNSFÖRDELNING STYRELSE, VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

	2016		2015	
	ANTAL PÅ BALANS-DAGEN	*VARAV MÄN*	ANTAL PÅ BALANS-DAGEN	*VARAV MÄN*
Styrelseledamöter	11	*8*	9	*7*
VD och ledande befattningshavare	12	*10*	9	*9*
Summa	**23**	*18*	**18**	*16*

NOT 6 | ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Styrelsen avser styrelseledamöter i moderbolagets styrelse i enlighet med årsstämmans beslut. För styrelsens aktuella sammansättning, se avsnittet *Presentation av styrelse*.

Med koncernledning avses verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen. För gruppens aktuella sammansättning, se avsnittet *Presentation av ledning*.

ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE	2016	2015
Ersättning till styrelsen	2,8	2,3
Ersättning till koncernledning	45,5	40,0
Summa	**48,2**	**42,3**

ERSÄTTNING TILL STYRELSEN – RIKTLINJER

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt bolagsstämmans beslut.

Under året har Bernt Magnusson avgått som styrelseledamot vid årsstämman 2016. Mats Granryd och Heidi Skaaret valdes in som nya styrelseledamöter vid årsstämman 2016.

Nedanstående tabeller specificerar det arvode som är kostnadsfört under året för respektive styrelseledamot. För specifikation av arvoden som är beslutade av årsstämman hänvisas till *Bolagsstyrningsrapporten*.

ERSÄTTNING TILL STYRELSEN 2016

2016	GRUNDLÖN/ STYRELSE-ARVODE	ERSÄTTNING FÖR UTSKOTTS-ARBETE	TOTAL
Anders Narvinger	0,7	0,1	**0,8**
Bernt Magnusson*	0,1	0,0	**0,1**
Heidi Skaaret	0,2	0,0	**0,2**
Kristina Schauman*	0,3	0,2	**0,4**
Mats Granryd	0,2	0,1	**0,3**
Mats Jönsson	0,3	0,1	**0,3**
Monica Lindstedt*	0,3	0,1	**0,4**
Søren Christensen*	0,2	0,1	**0,3**
Övriga styrelseledamöter	0,0	0,0	**0,0**
Summa	**2,2**	**0,6**	**2,8**

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

ERSÄTTNING TILL STYRELSEN 2015

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

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

ERSÄTTNING TILL VD OCH KONCERNLEDNING – RIKTLINJER:

Årsstämman 2016 godkände följande riktlinjer för ledande befattningshavare för tiden fram till årsstämman 2017. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen.

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

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

belopp motsvarande tre månadslöner av individens fasta lön, och inte utges mer än en gång per år och individ. Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda.

Normalt betalas avgångsvederlag vid uppsägning från bolagets sida. Medlemmar i koncernledningen kan ha en uppsägningstid på högst sex (6) månader i kombination med avgångsvederlag motsvarande högst arton (18) månaders fast lön. Inget avgångsvederlag ska utbetalas vid uppsägning från den anställdes sida.

Styrelsen har rätt att frångå de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

ERSÄTTNING TILL VD OCH KONCERNLEDNINGEN – 2016

2016	GRUNDLÖN	RÖRLIG ERSÄTTNING	ÖVRIGA FÖRMÅNER	PENSIONS-KOSTNAD	AVGÅNGS-VEDERLAG	ÖVRIG ERSÄTTNING	TOTAL
Ersättning till VD							
Mikael Stöhr	5,6	2,7	0,1	1,8	0,0	0,0	**10,1**
Ersättning till övrig ledningsgrupp							
Övrig ledningsgrupp, totalt 11 personer	21,7	8,3	0,9	4,5	0,0	0,0	**35,4**
Summa	**27,3**	**10,9**	**1,0**	**6,3**	**0,0**	**0,0**	**45,5**

ERSÄTTNING TILL VD OCH KONCERNLEDNINGEN – 2015

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

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

För den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare finns inte någon avtalad pensionsålder utan pensionsåldern följer de lokala regler som gäller för respektive land.

NOT 7 | LEASING

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Leasingavtal klassificeras och redovisas antingen som operationella eller finansiella. I de fall ett leasingavtal i allt väsentligt innebär att de risker och fördelar som förknippas med ägandet har överförts till Coor klassificeras avtalen som finansiella leasingavtal. Övriga leasingavtal redovisas som operationella.

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

Leasetagare
Vid finansiell leasing redovisas den leasade tillgången som en anläggningstillgång med en motsvarande räntebärande kortfristig respektive långfristig skuld. Vid leasingperiodens början redovisas båda dessa poster till det lägre av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileaseavgifterna. Varje leasingbetalning fördelas mellan amortering av skulden och ränta för att uppnå en fast räntesats för den redovisade skulden. Den leasade tillgången skrivs av enligt samma principer som gäller för övriga tillgångar av samma slag.

För operationella leasingavtal kostnadsförs betalningarna i resultaträkningen linjärt över leasingkontraktets löptid.

Leasegivare
När tillgångar leasas ut enligt ett avtal om finansiell leasing, redovisas nuvärdet av leasingbetalningarna som en lång- respektive kortfristig fordran. Inbetalningar från ett finansiellt leasingavtal fördelas mellan amortering av fordran och ränteintäkter för att uppnå en fast räntesats för den redovisade fordran.

För operationella leasingavtal intäktsförs betalningarna linjärt över leasingkontraktets löptid.

COOR SOM LEASETAGARE

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

Det nominella värdet av framtida minimileasingavgifter för finansiella leasingavtal fördelar sig enligt följande:

	2016	2015
Förfaller till betalning inom ett år	8	14
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	5	11
Förfaller till betalning efter fem år	0	0
Summa	**13**	**26**
Framtida finansiella kostnader	-1	–2
Nuvärdet på skulder avseende finansiell leasing	**12**	**24**

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

Det finns inga åtaganden som innebär att koncernen måste förvärva de tillgångar som finansieras via operationell leasing. Vidare finns det inga restriktioner eller åtaganden knutna till de tillgångar som finansieras via operationell leasing.

Framtida minimileasingavgifter avseende operationella leasingavtal fördelar sig enligt följande:

	2016	2015
Förfaller till betalning inom ett år	141	134
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	208	219
Förfaller till betalning efter fem år	23	6
Summa	**372**	**359**

Leasingkostnader avseende operationella leasingavtal uppgick under året totalt till **174** (142). Jämförelsetalet har justerats med anledning av att kostnader avseende hyresavtal för lokaler nu inkluderas i ovanstående belopp.

COOR SOM LEASEGIVARE
Finansiella leasingavtal
Koncernen har ingått finansiella leasingavtal som leasegivare avseende truckar och vagnar .

Det nominella värdet av framtida minimileasingavgifter avseende finansiell leasing fördelar sig enligt följande:

	2016	2015
Förfaller till betalning inom ett år	5	9
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	3	7
Förfaller till betalning efter fem år	0	0
Summa	**8**	**16**
Ej intjänade finansiella intäkter från finansiell leasing	0	–1
Nuvärdet på fordringar avseende finansiell leasing	**7**	**15**

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

Framtida minimileaseavgifter avseende operationella leasingavtal fördelar sig enligt följande:

	2016	2015
Förfaller till betalning inom ett år	20	21
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	26	41
Förfaller till betalning efter fem år	0	0
Summa	**46**	**63**

Leasingintäkter avseende operationella leasingavtal uppgick under året till **30** (31).

NOT 8 | ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

ERSÄTTNING TILL REVISORERNA	2016	2015
PwC		
Revisionsuppdraget	5	7
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	10
Skatterådgivning	2	2
Övriga tjänster	0	0
Summa	**8**	**19**

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

NOT 9 | FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

FINANSNETTO I RESULTATRÄKNINGEN	2016	2015
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	3	4
Kursdifferenser	4	56
Övriga finansiella intäkter	0	0
RR **Summa**	**7**	**60**
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-35	–107
Kursdifferenser	-40	0
Övriga finansiella kostnader	-7	–68
RR **Summa**	**-82**	**–175**
Summa Finansnetto	**-75**	**–115**

Räntekostnaderna avser huvudsakligen räntor på banklån. Kursdifferenser avser huvudsakligen resultat från omvärdering av lån i utländsk valuta. Övriga finansiella kostnader avser främst lånekostnader och avgifter till bankerna. Kostnad som uppkommer i samband med upptagande av lån fördelas över lånets löptid.

Se vidare *not 16* för information kring upplåning och finansiella risker.

NOT 10 | SKATTER

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

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

Aktuell skatt beräknas på periodens beskattningsbara resultat baserat på de skatteregler som är gällande i de länder där koncernen är verksam. Eftersom beskattningsbart resultat exkluderar kostnader som inte är skattemässigt avdragsgilla samt intäkter som inte är skattepliktiga skiljer sig detta från resultaträkningens resultat före skatt. Aktuell skatt innefattar även justeringar avseende tidigare perioders redovisade aktuella skatt.

Uppskjuten skatt beräknas med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Uppskjuten skatt redovisas även för skattemässiga underskottsavdrag i den utsträckning det är sannolikt att dessa kan utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott. Värderingen av uppskjutna skatter sker till nominella belopp och beräknas utifrån de skattesatser som är beslutade per balansdagen. Uppskjuten skatt beräknas inte på den initiala redovisningen av goodwill eller när en tillgång eller skuld redovisas för första gången under förutsättning att tillgången eller skulden inte hänför sig till ett förvärv.

Skatteskulder och skattefordringar nettoredovisas i de fall det finns en legal kvittningsrätt. Legal kvittningsrätt har bedömts föreligga när skattefordringarna och skatteskulderna hänför sig till skatter debiterade av en och samma skattemyndighet och avser antingen samma skattesubjekt eller olika skattesubjekt där det finns en avsikt att reglera saldona genom nettobetalningar.

! VIKTIGA ANTAGANDEN

Redovisning av inkomstskatt, mervärdesskatt och andra skatter baseras på gällande regler, innefattande praxis, anvisningar och lagstiftning i de länder där koncernen bedriver sin verksamhet. På grund av den samlade komplexiteten i dessa frågor bygger tillämpningen, och därmed redovisningen, i vissa fall på tolkningar samt uppskattningar och bedömningar av möjliga utfall. I komplexa frågor inhämtar koncernen hjälp från extern expertis för att bedöma möjliga utfall utifrån rådande praxis och tolkningar av gällande regelverk.

Inom koncernen finns betydande skattemässiga underskottsavdrag i Finland och Sverige. I Sverige finns det inte någon tidsmässig begränsning för utnyttjande av underskottsavdragen. I Finland måste underskottsavdragen nyttjas inom en tio-årsperiod från det att de uppkommer. I Finland har en uppskjuten skattefordran hänförlig till skattemässiga underskott endast redovisats i den utsträckning den kan kvittas mot den uppskjutna skatteskulden hänförlig till Finland. Detta med anledning av den osäkerhet som finns i möjligheten att utnyttja underskottsavdragen mot skattepliktiga vinster inom tidsgränsen på tio år. I Sverige har bedömningen gjorts att samtliga skattemässiga underskottsavdrag kommer att kunna nyttjats mot framtida skattepliktiga vinster och har därför redovisats som en uppskjuten skattefordran i sin helhet. Prövning av hur stor del av underskottsavdragen som kan nyttjas utförs i samband med nedskrivningsprövning av goodwill, se *not 11* för ytterligare information.

SKATTEKOSTNAD I RESULTATRÄKNINGEN

SKATTEKOSTNAD (–), SKATTEINTÄKT (+)	2016	2015
Aktuell skatt	-30	–32
Uppskjuten skatt	-12	266
RR **Summa**	**-43**	**234**

Skillnaden mellan redovisad skattekostnad och skattekostnad baserad på gällande skattesats

Skillnaden mellan redovisad skattekostnad och beräknad skattekostnad förklaras nedan. Den beräknade skattekostnaden utgår från resultat före skatt i varje land multiplicerat med landets skattesats.

	2016	%	2015	%
RR **Redovisat resultat före skatt**	167		–33	
RR **Skattekostnad**	-43	*-26*	234	*–718*
Beräknad skattekostnad	-40	*-24*	5	*–15*
Skillnad	**-3**	*-2*	**229**	*–703*
Ej redovisad uppskjuten skatt på underskottsavdrag	-2	*-1*	–5	*–14*
Utnyttjande av underskottsavdrag som tidigare inte redovisats	0	*0*	229	*705*
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-2	*-1*	–1	*–4*
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	1	*1*	3	*8*
Övriga effekter	0	*0*	3	*8*
Summa	**-3**	*-2*	**229**	*–703*

Vägd genomsnittlig skatt uppgick till 24 (15) procent och den effektiva skatten uppgick till 26 (718) procent. Exklusive effekten av att underskottsavdrag uppgående till 229 MSEK hänförliga till tidigare år resultatfördes under 2015 uppgick den effektiva skatten för 2015 till 14 procent. Orsaken till att den effektiva skatten var så låg 2015 beror på att koncernen endast redovisar uppskjuten skatt på underskottsavdragen i den finska verksamheten i den utsträckning dessa motsvaras av en uppskjuten skatteskuld.

Skatt som är hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat uppgick till 0 (–1) MSEK.

UPPSKJUTEN SKATTESKULD OCH SKATTEFORDRAN I BALANSRÄKNINGEN

Det finns möjlighet att genom koncernbidrag kvitta skatteskulder och skattefordringar mellan legala enheter inom samma land varför uppskjuten skattefordran och skatteskuld nettoredovisas per land.

UPPSKJUTEN SKATT PER LAND, NETTO	2016	2015
Uppskjuten skattefordran		
Sverige	252	266
BR Summa uppskjuten skattefordran	**252**	**266**
Uppskjuten skatteskuld		
Norge	28	26
Danmark	4	4
Finland	0	0
BR Summa uppskjuten skatteskuld	**32**	**31**
Uppskjuten skatt netto	**220**	**235**

SPECIFIKATION AVSEENDE FÖRÄNDRING AV UPPSKJUTEN SKATTESKULD/ UPPSKJUTEN SKATTEFORDRAN

2016

	INKRÅMS-GOODWILL	UNDERSKOTTS-AVDRAG	KASSAFLÖDES-SÄKRING	KUNDRELATIONER OCH VARUMÄRKE	ÖVRIGT	SUMMA
Per 1 januari 2016	**27**	**441**	**0**	**–245**	**12**	**235**
Redovisat i resultaträkningen	-7	-43	0	40	-2	-12
Valutakursdifferenser	0	0	0	-3	0	-3
Per 31 december 2016	**20**	**399**	**0**	**-208**	**10**	**220**

2015

	INKRÅMS-GOODWILL	UNDERSKOTTS-AVDRAG	KASSAFLÖDES-SÄKRING	KUNDRELATIONER OCH VARUMÄRKE	ÖVRIGT	SUMMA
Per 1 januari 2015	**35**	**205**	**1**	**–290**	**7**	**–43**
Redovisat i resultaträkningen	–7	225	0	42	6	266
Redovisat i övrigt totalresultat	0	0	–1	0	0	–1
Redovisat i eget kapital	0	11	0	0	0	11
Valutakursdifferenser	0	0	0	3	–1	2
Per 31 december 2015	**27**	**441**	**0**	**–245**	**12**	**235**

Av ovanstående nettofordran avseende uppskjuten skatt bedömer koncernen att -32 (-32) MSEK kommer att nyttjas inom en 12-månadersperiod. I detta belopp har den andel av koncernens redovisade underskottsavdrag som kommer att nyttjas under det kommande året exkluderats.

SKATTEMÄSSIGA UNDERSKOTTSAVDRAG

Totalt uppgår värdet på koncernens underskottsavdrag till 427 MSEK, varav 399 MSEK redovisas i balansräkningen. Skattemässiga underskott hänförliga till Sverige redovisas i sin helhet i balansräkningen medan underskottsavdragen hänförliga till Finland endast har redovisats till den del de motsvaras av en uppskjuten skatteskuld.

SKATTEMÄSSIGA UNDERSKOTTSAVDRAG PER 2016-12-31	TOTALT	VARAV REDOVISAT I BALANSRÄKNINGEN
Sverige	392	392
Finland	34	6
Summa	427	399

AKTUELL SKATTESKULD/SKATTEFORDRAN

Aktuell skatteskuld uppgick per 31 december 2016 till 25 (28) MSEK och aktuell skattefordran till 1 (0) MSEK.

SKATTEREVISIONER

Under 2016 har det slutliga utlåtandet erhållits från det danska skatteverket, SKAT, avseende den skatterevision av koncernens danska dotterbolag som påbörjades under 2015. Skatterevisionen var specifikt inriktat på prissättning avseende gränsöverskridande transaktioner. SKAT accepterade koncernens hantering av gränsöverskridande transaktioner.

NOT 11 | IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

REDOVISNINGSPRINCIPER

Goodwill
Goodwill uppstår i samband med rörelseförvärv och utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på förvärvade nettotillgångar.

Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod. Detta innebär att goodwill inte är föremål för avskrivningar utan testas årligen för att identifiera eventuella nedskrivningsbehov. Goodwill redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerad nedskrivning.

Goodwill fördelas på de kassagenererande enheter som förväntas bli gynnade av det rörelseförvärv som givit upphov till goodwillposten. För Coor sammanfaller de kassagenererande enheterna med koncernens rörelsesegment. Denna indelning utgör basen för den årliga prövningen av eventuella nedskrivningsbehov.

Vid den årliga nedskrivningsprövningen jämförs de bokförda värdena på de kassagenererande enheterna med återvinningsvärdena. Återvinningsvärdet fastställs genom diskontering av framtida kassaflöden för den kassagenererande enheten baserat på koncernens affärsplan som täcker en treårsperiod. Kassaflöden bortom treårsperioden extrapoleras baserat på affärsplanen och ett antagande om förväntat uthålligt framtida kassaflöde. I det fall en tillgångs eller en kassagenererande enhets bokförda värde understiger dess återvinningsvärde skrivs tillgången ned till återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs aldrig.

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

Kundkontrakten har en bestämbar nyttjandeperiod som innefattar kontraktets återstående löptid samt bedömda avtalsförnyelseperioder. Redovisning sker till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar. Avskrivningar görs linjärt för att fördela kostnaden för kundkontrakt över deras bedömda nyttjandeperiod. Det bokförda värdet prövas vad gäller nedskrivningsbehov när det finns indikationer på att bokfört värde understiger återvinningsvärdet. Tidigare redovisad nedskrivning återförs om skälen för nedskrivningen inte längre föreligger.

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

Varumärke
Varumärke som identifierats som immateriella tillgångar i samband med rörelseförvärv redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen. Varumärket anses ha en obestämbar nyttjandeperiod varför planenliga avskrivningar ej görs. Enligt bolagets bedömning är värdet på varumärket bestående. Varumärket testas årligen för att identifiera eventuella nedskrivningsbehov i enlighet med samma princip som för goodwill.

Övriga immateriella tillgångar
Övriga immateriella tillgångar består främst av programvaror och licenser.

Förvärvade programvarulicenser aktiveras på basis av de kostnader som uppstått då den aktuella programvaran förvärvats och satts i drift.

Utvecklingskostnader som är direkt hänförliga till utveckling och testning av identifierbara och unika programvaruprodukter som kontrolleras av koncernen redovisas som immateriella tillgångar i den mån de förväntas ge framtida ekonomiska fördelar. Övriga utvecklingskostnader kostnadsförs när de uppstår.

Programvaror och licenser som redovisas som en tillgång skrivs av under sin bedömda nyttjandeperiod på tre till fem år.

VIKTIGA ANTAGANDEN

PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV GOODWILL
I samband med den årliga prövningen avseende eventuellt nedskrivningsbehov av goodwill görs en beräkning av återvinningsvärdet. Beräkningen grundar sig på koncernens treåriga affärsplan vilken utgör ledningens bästa bedömning om verksamhetens framtida utveckling. Affärsplanen innehåller viktiga antaganden och bedömningar, varav de mest väsentliga avser prognos för organisk tillväxt och marginalutveckling.

– Prognoser för organisk tillväxt
Tillväxten sker dels genom merförsäljning till existerande kunder, dels via försäljning till nya kunder. Antaganden om nyförsäljning är baserad på företagets historiska erfarenhet och tar hänsyn till pågående och kända kommande upphandlingar.

Förväntat uthålligt framtida kassaflöde bortom affärsplanens planeringshorisont extrapoleras med en antagen uthållig tillväxt om 2 (2) procent.

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

– Diskonteringsränta
De diskonteringsräntor som används utgörs av aktuell vägd kapitalkostnad, WACC, för de marknader där koncernen är verksam. WACC beräknas utifrån en skuldsättning bestående av 20 procent lån och 80 procent eget kapital. Diskonteringsräntan uppgick för 2016 till 7,6 (8,2) procent efter skatt i samtliga enheter. Koncernen har inte bedömt att risker skiljer sig väsentligt mellan de olika nordiska länderna varför samma WACC har använts vid beräkningen av nyttjandevärdet. Vid utförd känslighetsanalys har ledningen utvärderat om en ökning av använd WACC skulle föranleda något nedskrivningsbehov.

Koncernen har valt att utgå från en WACC efter skatt vid utförd nedskrivningsprövning på grund av att kassaflödet som används vid koncernens nedskrivningsprövning mäts efter skatt och då är WACC efter skatt ett mer relevant mått för att förstå nedskrivningsprövningen. En beräknad WACC före skatt hade uppgått till 9,3 procent.

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

- Generell sänkning av rörelsemarginalen efter prognosperioden med 1 procent
- Generell ökning av WACC med 1 procent
- Generell sänkning av uthålligt framtida kassaflöde med 1 procent

Under 2016 har återvinningsvärdet på Coor-koncernens verksamheter överstigit det redovisade värdet för alla segment varför inget nedskrivningsbehov har förelegat. Ledningen har även prövat huruvida det fortfarande finns ett övervärde med ovanstående förändringar av viktiga antaganden. Eftersom övervärdena varierar mellan koncernens olika segment är de i olika grad känsliga för förändringar i ovanstående antaganden.

För genomförda känslighetsanalyser är slutsatsen att en försämring av någon av ovanstående parametrar med 1 procentenhet skulle ge upphov till ett nedskrivningsbehov för Finland. Utöver detta visade de upprättade känslighetsanalyserna att ingen justering av ovanstående antaganden genererar ett nedskrivningsbehov i någon kassagenererande enhet.

VÄRDERING AV KUNDKONTRAKT

I samband med förvärv av vissa dotterbolag har immateriella tillgångar avseende kundkontrakt identifierats vid upprättande av förvärvsanalys. Ofta föreligger inte några noterade priser för dessa tillgångar, varvid olika värderingstekniker måste tillämpas som bygger på ett flertal olika antaganden. De mest väsentliga antaganden som ligger till grund för värderingen av kundkontrakt utgörs av aktuell WACC, förväntat antal kontraktsförnyelser samt bedömd marginalutveckling för kontraktet.

Bedömningen av nyttjandevärdet på kundkontrakten påverkas i stor utsträckning av de omförhandlingar som sker löpande med kunderna. I den initiala värderingen av kundkontrakten har koncernen räknat med ett visst antal kontraktsförnyelser till en viss volym och marginal. Koncernens kundkontrakt omförhandlas med ett vägt genomsnitt om fem års mellanrum. I den bedömning som är gjord per 2016-12-31 har ledningen beaktat risken för volymförändringar eller försämrad marginal i de närmast förestående omförhandlingarna.

Det finns även en risk att ett kundkontrakt förloras till en konkurrent i samband med en omförhandling. Per bokslutsdatum ser inte ledningen att det finns någon uppenbar risk att koncernen skall förlora något av de kundkontrakt som finns upptagna med ett bokfört värde i balansräkningen.

Per bokslutsdatum bedömer ledningen inte att det finns något nedskrivningsbehov av de kundkontrakt som finns upptagna med ett bokfört värde i balansräkningen.

	GOODWILL		KUNDKONTRAKT		VARUMÄRKE		ÖVRIGA IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	
IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	3 007	3 180	3 023	3 069	40	40	121	109
KFA Investeringar	0	0	0	0	0	0	41	22
Försäljning och utrangering	0	–110	-140	0	0	0	-2	–9
Årets omräkningsdifferens	67	–63	49	-46	0	0	1	–1
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**3 074**	**3 007**	**2 931**	**3 023**	**40**	**40**	**160**	**121**
Ingående av- och nedskrivningar	-280	–402	-1 964	-1 819	0	0	-79	–72
Försäljning och utrangering	0	110	140	0	0	0	2	9
Årets avskrivningar	0	0	-173	-177	0	0	-14	–17
Årets nedskrivningar	0	0	-3	0	0	0	-1	0
Årets omräkningsdifferens	-13	12	-35	32	0	0	-1	1
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	**-293**	**–280**	**-2 036**	**-1 964**	**0**	**0**	**-93**	**–79**
BR **Utgående bokfört värde**	**2 781**	**2 727**	**896**	**1 059**	**40**	**40**	**67**	**41**
Specifikation av- och nedskrivningar per funktion								
Kostnad sålda tjänster	0	0	-176	–177	0	0	-15	–16
Administrationskostnader	0	0	0	0	0	0	0	–1
Totala av- och nedskrivningar	**0**	**0**	**-176**	**–177**	**0**	**0**	**-15**	**–17**

Goodwill och kundkontrakt fördelas på koncernens kassagenererande enheter enligt nedan:

	GOODWILL		KUNDKONTRAKT	
FÖRDELNING PER SEGMENT	2016	2015	2016	2015
Sverige	2073	2 073	739	884
Norge	453	411	100	107
Finland	117	112	31	38
Danmark	138	131	27	30
BR **Summa**	**2 781**	**2 727**	**896**	**1 059**

NOT 12 | MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

REDOVISNINGSPRINCIPER

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår tillkommande utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer.

Materiella anläggningstillgångar skrivs systematiskt ned till bedömt restvärde över tillgångens bedömda nyttjandeperiod. Om det vid bokslutstidpunkten finns en indikation på att en materiell anläggningstillgång minskat i värde prövas denna för eventuell nedskrivning.

Beräknade nyttjandeperioder	
Byggnader	25–40 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	5–15 år
Inventarier, verktyg och installationer	5–10 år

	BYGGNADER OCH MARK		MASKINER OCH INVENTARIER	
MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	5	6	465	487
KFA Investeringar	0	0	37	30
Försäljning och utrangering	0	0	-207	–42
Omklassificering	0	0	1	–1
Årets omräkningsdifferens	0	0	10	–9
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**6**	**5**	**305**	**465**
Ingående av- och nedskrivningar	-4	–3	-396	–412
Försäljning och utrangering	0	0	204	40
Årets avskrivningar	0	–1	-31	–31
Årets omräkningsdifferens	0	0	-7	7
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	**-4**	**–4**	**-230**	**–396**
BR **Utgående bokfört värde**	**1**	**1**	**75**	**70**
Specifikation av- och nedskrivningar per funktion				
Kostnad sålda tjänster	0	–1	-29	–29
Administrationskostnader	0	0	-2	–2
Totala av- och nedskrivningar	**0**	**–1**	**-31**	**–31**

I posten maskiner och inventarier ingår leasingobjekt som koncernen innehar enligt finansiella leasingavtal med följande belopp:

	2016	2015
Anskaffningsvärden – finansiell leasing	33	135
Ackumulerade avskrivningar	-29	–127
Bokfört värde	**4**	**8**

Se vidare *not 7* avseende koncernens leasingåtagande.

NOT 13 | KUNDFORDRINGAR

REDOVISNINGSPRINCIPER

Kundfordringar är belopp som ska betalas av kunder för sålda varor eller utförda tjänster i den löpande verksamheten. Om betalning förväntas inom ett år eller tidigare, klassificeras de som omsättningstillgångar. Om inte, tas de upp som anläggningstillgångar. Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Kundfordringar värderas dock oftast till anskaffningsvärde då de förfaller inom en nära framtid. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor.

VIKTIGA ANTAGANDEN

Kundfordringar har redovisats till upplupet anskaffningsvärde netto efter reservering för bedömda och konstaterade kundförluster. Bedömningen av föreliggande kundförluster, i det fall de ej är konstaterade, utgör en kritisk uppskattning. Ytterligare information om kreditrisk i kundfordringar finns i *not 16.*

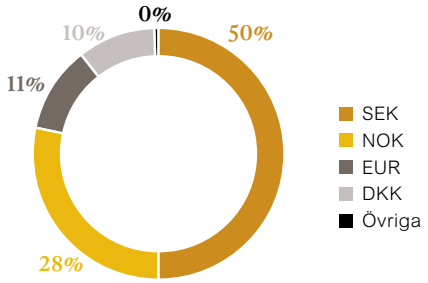
KUNDFORDRINGAR	2016	2015
Kundfordringar	1 082	1 072
Reservering värdeminskning av kundfordringar	-2	–3
BR **Summa**	**1 080**	**1 069**

Kundfordringarnas verkliga värde bedöms i allt väsentligt överensstämma med redovisat värde.

ÅLDERSANALYS PÅ KUNDFORDRINGAR:
Koncernens policy är att reservera 30 procent av kundfordringar som är förfallna mellan 3–6 månader och 70 procent av kundfordringar som är förfallna mer än 6 månader. Om avsättningen anses otillräcklig beroende på individuella omständigheter som konkurs, känd insolvens eller liknande utökas avsättningen till att täcka de bedömda förlusterna i sin helhet.

ÅLDERSANALYS PÅ KUNDFORDRINGAR	2016	2015
Kundfordringar som varken är förfallna eller nedskrivna	970	937
Kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna		
0–3 månader	101	129
>3 månader	11	6
Kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna	**112**	**135**
Reservering för värdeminskning av kundfordringar	-2	–3
BR **Summa**	**1 080**	**1 069**

KUNDFORDRINGAR FÖRDELAT PER VALUTA 2016:



ANALYS ÖVER FÖRÄNDRINGEN I KONCERNENS AVSÄTTNING FÖR OSÄKRA KUNDFORDRINGAR:

AVSÄTTNING FÖR OSÄKRA KUNDFORDRINGAR	2016	2015
Avsättning vid årets början	-3	–4
Reservering för befarade förluster	0	1
Konstaterade förluster	1	0
Valutakursdifferenser	0	0
Summa	**-2**	**–3**

NOT 14 | FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER	2016	2015
Upplupna intäkter, abonnemang	18	44
Upplupna intäkter, projekt	191	163
Förutbetalda kostnader	187	160
BR **Summa**	**395**	**368**

NOT 15 | AKTIEKAPITAL OCH INFORMATION PER AKTIE

Antal aktier uppgick per 31 december 2016 till 95 812 022 (95 812 022) stamaktier. Kvotvärdet på aktierna var per 31 december 2016 4,0 (4,0) SEK. Alla per bokslutsdagen registrerade aktier är fullt betalda. Aktiekapitalet uppgick per 31 december 2016 till 383 248 088 (383 248 088) SEK.

FÖRÄNDRING ANTAL AKTIER	STAM	STAM A	STAM B	PREFERENS-AKTIER	TOTALT ANTAL AKTIER
Antal aktier per 1 jan 2015	**–**	**188 832 009**	**11 167 991**	**101 958 610**	**301 958 610**
Sammanläggning aktier	–	–157 360 008	–9 306 660	–84 965 509	–251 632 177
Omvandling till stamaktier	50 326 433	–31 472 001	–1 861 331	–16 993 101	–
Fondemission	1 406 641	–	–	–	1 406 641
Kvotvärdesemission	15 368 875	–	–	–	15 368 875
Nyemission	28 710 073	–	–	–	28 710 073
Antal aktier per 31 december 2015	**95 812 022**	**–**	**–**	**–**	**95 812 022**
Förändring under året	–	–	–	–	–
Antal aktier per 31 december 2016	**95 812 022**	**–**	**–**	**–**	**95 812 022**

För information avseende årets vinstdisposition hänvisas till *sid 52*.

DATA PER AKTIE	2016	2015
Aktiekurs vid utgången av perioden	50,8	39,4
Antal aktier vid periodens utgång	95 812 022	95 812 022
Antal stamaktier (vägt genomsnitt)	95 812 022	67 990 312
Utdelning per aktie, SEK		
Föreslagen ordinarie utdelning, SEK	1,55	1,40
Föreslagen extra utdelning, SEK	1,45	0,60
Summa	**3,00**	**2,00**
Resultat per aktie, SEK[1)]		
Kvarvarande verksamheter	1,30	–3,58
Verksamheter som innehas för försäljning	0,00	–0,23
Summa	**1,30**	**–3,81**
Justerat resultat per aktie, SEK[2)]	1,30	2,74
Eget kapital per aktie, SEK	28,53	28,53

1) Det föreligger inte någon utspädningseffekt för någon av perioderna. I beräkningen av resultat per aktie för 2015 ingår även den beräkningstekniska räntan på de tidigare preferensaktierna varför detta resultatmått inte är jämförbart med resultat per aktie för 2016.

2) För att presentera ett nyckeltal som är jämförbart mellan perioder har ett justerat resultat per aktie beräknats. Detta nyckeltal är justerat för antal aktier, den beräkningstekniska räntan på de tidigare preferensaktierna samt för kostnader för börsnoteringen.

NOT 16 | UPPLÅNING OCH FINANSIELL RISKHANTERING

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Finansiella skulder redovisas i balansräkningen på likviddagen. Skulderna redovisas initialt till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader, och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Kostnader som uppstår i samband med att nya lån tas upp aktiveras som lånekostnader och periodiseras över lånets löptid. För upplysning i not avseende upplåning beaktas gällande marknadsräntor för beräkning av det verkliga värdet.

Finansiella skulder med en löptid understigande 12 månader redovisas som kortfristig upplåning och finansiella skulder med en löptid överstigande 12 månader redovisas som långfristig upplåning.

! VIKTIGA ANTAGANDEN

Genom nuvarande finansieringslösning har Coor ingått avtal som medför vissa lånevillkor. Om Coor skulle bryta mot något av dessa lånevillkor skulle detta kunna medföra ökade kostnader samt en risk att nuvarande finansieringsavtal skulle kunna avslutas. Per den sista december 2016 uppfyller Coor samtliga ställda lånevillkor.

UPPLÅNING

UPPLÅNING	2016	2015
Långfristig upplåning		
Banklån	1 404	1 367
Skulder avseende finansiell leasing	5	10
Aktiverade lånekostnader	-9	–11
Övriga långfristiga skulder	1	1
BR **Summa**	**1 401**	**1 367**
Kortfristig upplåning		
Skulder avseende finansiell leasing	7	14
BR **Summa**	**7**	**14**
Summa upplåning	**1 408**	**1 381**

Skulder till kreditinstitut per 2016-12-31 avser tre olika lån hos ett banksyndikat. Lånen är i SEK, NOK respektive EURO. Lånen löper med en ränta motsvarande IBOR (beroende på lånets originalvaluta) + 1,45 procentenheter enligt nuvarande nivå i räntetrappan.

SKULDER TILL KREDITINSTITUT FÖRDELADE PER VALUTA	NOMINELLT BELOPP (MSEK) 2016	NOMINELLT BELOPP (MSEK) 2015
SEK	950	950
NOK	349	316
EURO	105	100
Summa	**1 404**	**1 367**

Beviljad rullande kreditfacilitet per 2016-12-31 uppgår till 400 (400) för koncernen, varav utnyttjad andel uppgick till 115 (106). Utnyttjad rullande kreditfacilitet per 31 december 2016 utgörs av fullgörandegarantier.

Verkligt värde för koncernens upplåning på balansdagen var som följer:

	REDOVISAT VÄRDE		VERKLIGT VÄRDE	
REDOVISADE BELOPP OCH VERKLIGT VÄRDE FÖR UPPLÅNING	2016	2015	2016	2015
Banklån (inklusive aktiverade lånekostnader)	1 395	1 355	1 395	1 355
Skulder finansiell leasing	12	24	12	24
Övriga långfristiga skulder	1	1	1	1
Summa	**1 408**	**1 381**	**1 408**	**1 381**

Rådande kreditmarginal i koncernens finansieringsavtal anses vara marknadsmässig varför redovisat värde överensstämmer med verkligt värde. Koncernen bedömer att värderingen är gjord i enlighet med nivå 2 i värdehierarkin, en värdering baserad på observerbara marknadsdata. Koncernen har inte lämnat någon säkerhet till kreditinstituten för utställda lån.

FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER PER KATEGORI

Samtliga koncernens finansiella instrument ingår i kategorin lånefordringar och kundfordringar respektive finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde. Koncernen innehar inte några derivat eller finansiella instrument som skall redovisas till verkligt värde.

LÅNEFORDRINGAR OCH KUNDFORDRINGAR	2016	2015
Fordringar avseende finansiell leasing	7	15
Fordringar avseende kapitalförsäkringar	10	9
BR **Kundfordringar**	1 080	1 069
BR **Likvida medel**	603	428
Summa	**1 700**	**1 522**

FINANSIELLA SKULDER VÄRDERADE TILL UPPLUPET ANSKAFFNINGSVÄRDE	2016	2015
Banklån inkl aktiverade lånekostnader	1 395	1 357
Skulder avseende finansiell leasing	12	24
BR **Leverantörsskulder**	790	835
Summa	**2 197**	**2 215**

FINANSIELL RISKHANTERING

Koncernens finanspolicy ligger till grund för hanteringen av de finansiella risker som koncernen är exponerad för. Finanspolicyn fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat.

Koncernen är exponerat för ett antal finansiella risker som beskrivs i nedanstående avsnitt.

RISK	POLICY/ÅTGÄRD
VALUTARISK	
Transaktionsexponering Med transaktionsrisk avses risken som Coor är exponerad för vid inköp och försäljning i annan valuta än bolagets funktionella valuta samt vid betalning av räntor och omräkning av lån i annan valuta än bolagets funktionella valuta.	Koncernens dotterbolag bedriver nästan uteslutande sin affärsverksamhet i lokal valuta varför transaktionsrisken i det kommersiella flödet är låg, såväl intäkter som kostnader tas i den lokala valutan i respektive land. Koncernen innehar lån hos kreditinstitut i NOK och EUR varför Coor påverkas vid betalning av räntor och omräkning av dessa lån till koncernens funktionella valuta, SEK. Om kursen för NOK respektive EUR skulle förändras med 10 procent skulle det få följande effekter på koncernens resultat efter skatt vid omräkning av lån i NOK och EUR till SEK:

TRANSAKTIONSEXPONERING (MSEK)	RESULTAT EFTER SKATT, ± 2016
NOK	27
EUR	8

Transaktionsexponeringen vid omräkning av lån i utländsk valuta motverkas delvis av omräkningsexponeringen vid omräkning av utländska dotterbolags resultaträkning till SEK, se nästa stycke.

RISK	POLICY/ÅTGÄRD
Omräkningsexponering Med omräkningsrisk avses risken som Coor är exponerad för vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till svenska kronor.	För att motverka omräkningsrisken har koncernen tagit upp lån fördelat på SEK, NOK och EUR som ungefärligt motsvarar koncernens operativa kassaflöde i respektive valuta. Behovet av valutasäkring avseende koncernens nettotillgångar i utlandet ses fortlöpande över. Totalt uppgår externa lån i utländsk valuta vid utgången av 2016 till 331 (331) MNOK och 11 (11) MEUR. Av 2016 års rörelseresultat, EBITA kommer 34 (50) procent från verksamheter med annan funktionell valuta än svenska kronor. NOK 24 (35) procent, EUR 4 (1) procent, DKK 5 (13) procent, HUF och PLN 1 (1) procent. Årets omräkningsdifferens i eget kapital uppgick till 68 (–64) MSEK. En försvagning av den svenska kronan med 10 procent mot nedan uppräknade valutor skulle för år 2016 påverka koncernens resultat efter skatt respektive eget kapital på följande sätt:

OMRÄKNINGSEXPONERING (MSEK)	RESULTAT EFTER SKATT ± 2016	EGET KAPITAL ± 2016
DKK	1	14
EUR	0	-7
NOK	6	52
HUF och PLN	0	1
Summa	**8**	**59**

RÄNTERISK	
Ränterisk är risken att förändringar i marknadsräntor negativt påverkar nettoresultatet, kassaflödet eller det verkliga värdet på finansiella tillgångar och skulder. För de tillgångar och skulder som löper med rörlig ränta får en förändring av marknadsräntor en direkt effekt på nettoresultat och kassaflöde. För fastförräntade tillgångar och skulder påverkas i stället det verkliga värdet.	Koncernens skuldsättning innebär en exponering för ränterisk då upplåning sker till rörlig ränta. I det nuvarande finansieringsavtalet har koncernen för närvarande valt att inte ingå några ränteswappar, men behovet prövas löpande. Per den 31 december 2016 är koncernen främst exponerat för ränterisk genom banklån om 1 404 (1 367) MSEK och utnyttjad rullande kreditfacilitet om 115 (106) MSEK. Såväl banklån som rullande kreditfacilitet löper med rörlig ränta. Koncernen analyserar sin exponering för ränterisk genom att simulera den inverkan på resultat och kassaflöde som en angiven ränteändring skulle ha. Givet samma låneskulder samt samma räntebindningstider som vid årsskiftet skulle en förändring av marknadsräntan med 1 procentenhet påverka koncernens årliga räntekostnader med ca ±14 MSEK.

KREDITRISK	
Kreditrisk är risken för att motparten i en transaktion inte kommer att fullgöra sina finansiella avtalsförpliktelser och att detta får en negativ effekt på koncernens finansiella ställning och resultat. Den övervägande delen av koncernens kreditrisk avser fordringar på kunder, dels kundfordringar dels upparbetade men ännu ej fakturerade uppdrag.	Kreditrisken hanteras genom en aktiv kreditbedömning av kundens kreditvärdighet i samband med nyteckning av kundavtal samt en noggrann uppföljning och aktiv bevakning av förfallna kundfordringar med en tydlig hantering av påminnelser, krav och inkassoförfaranden. Under 2016 stod koncernens 10 största kunder för 53 (50) procent av koncernens totala omsättning. Koncernens kundförluster har historiskt sett varit låga i relation till omsättningen. Maximal kreditexponering i kundfodringsstocken uppgick per 31 december 2016 till 1 082 (1 072) MSEK. Nedan återges koncentrationen av kreditrisk beskrivet utifrån situationen per 31 december 2016. Utgångspunkt har varit hur stor exponering koncernen har mot respektive kund per balansdagen.

KONCENTRATION AV KREDITRISK	ANDEL AV TOTALA KUNDFORDRINGAR	PROCENT AV PORTFÖLJEN
Per 31 december 2016		
Exponering <15 MSEK	604	56%
Exponering 15–50 MSEK	296	27%
Exponering >50 MSEK	182	17%
Summa	**1 082**	**100%**

Avsättning för osäkra kundfordringar uppgick per 31 december 2016 till 2 (3) MSEK vilket motsvarar 0,2 (0,2) procent av totala kundfordringar. Se vidare ***not 13*** avseende avsättning för osäkra kundfordringar.

RISK	POLICY/ÅTGÄRD

LIKVIDITETSRISK

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

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

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

Tabellen nedan delar upp koncernens finansiella skulder utifrån de kontraktsenliga förfallotidpunkterna Beloppen som anges nedan avser odiskonterade kassaflöden.

2016 - LÖPTIDSANALYS	INOM 1 ÅR	MELLAN 1–2 ÅR	MELLAN 2–5 ÅR	MER ÄN 5 ÅR
Leverantörsskulder	790	0	0	0
Finansiella leasingskulder	8	3	3	0
Banklån	0	0	1 404	0
Räntor upplåning	25	25	37	0
Summa	**822**	**27**	**1 443**	**0**

2015 - LÖPTIDSANALYS	INOM 1 ÅR	MELLAN 1–2 ÅR	MELLAN 2–5 ÅR	MER ÄN 5 ÅR
Leverantörsskulder	835	0	0	0
Finansiella leasingskulder	14	7	4	0
Banklån	0	0	1 367	0
Räntor upplåning	26	26	64	0
Summa	**875**	**32**	**1 435**	**0**

REFINANSIERINGSRISK

Finansieringsrisk innebär risk för att extern finansiering inte finns tillgänglig vid behov samt att refinansiering av förfallande lån försvåras eller blir kostsam.

I syfte att motverka finansieringsrisken eftersträvar koncernen affärsrelationer med minst två finansiella aktörer med god kreditvärdighet.

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

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

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

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

RISK	POLICY/ÅTGÄRD
KAPITALRISK	
Kapitalrisk innebär en risk att koncernen inte kan upprätthålla en optimal kapitalstruktur och därmed inte kan fortsätta generera avkastning till aktieägarna och andra intressenter i linje med sina målsättningar.	Koncernen eftersträvar en effektiv kapitalstruktur som möjliggör en långsiktig utveckling av koncernen och samtidigt generera avkastning för aktieägarna och nytta för andra intressenter. Koncernen har en målsättning att ha en skuldsättningsgrad (leverage) som understiger 3,0. Tabellen nedan visar kapitalisering och skuldsättning per 31 december 2016:

NETTOSKULD	2016	2015
Skulder kreditinstitut	1 395	1 355
Övrigt	16	19
	1 411	**1 375**
Kassa	-603	–428
Nettoskuld	**808**	**947**
Skuldsättningsgrad, ggr	1,7	2,2
Eget kapital	2 734	2 733
Soliditet, %	44	45

Enligt koncernens utdelningspolicy skall, över en konjunkturcykel, omkring 50 procent av koncernens justerade nettoresultat för perioden delas ut till aktieägarna.

Utöver målsättning avseende kapitalstruktur och utdelning har koncernen satt upp kvantitativa finansiella mål avseende ***organisk försäljningstillväxt, justerad EBITA-marginal*** och ***kassagenerering.***

För definitioner och måluppfyllelse under 2016 hänvisas till avsnittet ***Mål.***

NOT 17 | PENSIONER

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernen har ett antal olika pensionsplaner i olika länder. Den övervägande delen av koncernens pensionsplaner utgörs av avgiftsbestämda pensionsplaner, det vill säga pensionsplaner där betalningar erläggs till myndighet eller annat organ som därefter övertar förpliktelsen mot de anställda. Koncernen har inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda. Förpliktelser avseende avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultaträkningen när de uppstår. Förutbetalda avgifter redovisas som en tillgång i den utsträckning som kontant återbetalning eller minskning av framtida betalningar kan komma koncernen tillgodo.

Endast ett fåtal anställda inom koncernen omfattas av en förmånsbestämd plan för vilka koncernen redovisar en avsättning i balansräkningen. En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som inte är avgiftsbestämd. Utmärkande för förmånsbestämda planer är att de anger ett belopp för den pensionsförmån en anställd erhåller efter pensionering, vanligen baserat på en eller flera faktorer såsom ålder, tjänstgöringstid eller lön.

Såväl pensioner som tryggas genom en försäkring i Alecta i Sverige som pensioner som tryggas i enlighet med den nya AFP-planen i Norge utgör definitionsmässigt förmånsbestämda planer som omfattar flera arbetsgivare. Information saknas dock för att ta fram tillförlitlig information avseende respektive bolags andel av pensionskostnad, pensionsförpliktelse och förvaltningstillgångar varför det ännu inte är möjligt att redovisa dessa som förmånsbestämda planer.

PENSIONSKOSTNADER REDOVISADE I RESULTATRÄKNINGEN:	2016	2015
Pensionsförmåner förmånsbestämda planer	0	1
Pensionsförmåner avgiftsbestämda planer	207	200
Summa	**207**	**201**

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 60 (57). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2016 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 149 (153) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar i den nya AFP-planen i Norge uppgår till 30 (25).

PENSIONSFÖRPLIKTELSE REDOVISADE I BALANSRÄKNINGEN:	2016	2015
Kapitalförsäkringar*	12	11
Pensionsförmåner förmånsbestämda planer	7	7
BR **Summa**	**19**	**18**
Långfristig fordran kapitalförsäkringar*	-10	–9
Summa netto	**9**	**9**

** Coor har tecknat kapitalförsäkringar med ett antal anställda som förmånstagare. I och med att det är den anställde som är förmånstagare redovisas såväl en pensionsavsättning som en långfristig fordran i balansräkningen motsvarande det verkliga värdet på kapitalförsäkringen. Särskild löneskatt har reserverats och kommer att betalas in till Skatteverket i samband med att utbetalning sker till den anställde.*

FÖRÄNDRING AVSEENDE FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSFÖRPLIKTELSER	2016	2015
Vid årets början	**7**	**10**
Utbetalda ersättningar	-1	–1
Aktuariella effekter	0	–2
Pensionsavsättningar övertagna via nya kontrakt	0	2
Kursdifferenser	0	0
Övriga förändringar under året	0	–1
Summa förmånsbestämd förpliktelse vid årets slut	**7**	**7**

Pensionskostnader kommande år
Avgifter till planer för ersättningar efter avslutad anställning förväntas för räkenskapsåret 2017 uppgå till 0 avseende förmånsbestämda pensionsplaner, 61 avseende pensionsplaner hos Alecta, 31 avseende den nya AFP-planen i Norge samt 135 avseende övriga avgiftsbestämda pensionsplaner.

NOT 18 | AVSÄTTNINGAR

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Avsättningar redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av inträffade händelser, där det är mer sannolikt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet än att så inte sker. Det krävs även att beloppet har kunnat beräknas på ett tillförlitligt sätt. Avsättningen värderas till nuvärdet av de förväntade utgifterna för att reglera åtagandet.

Avsättningar för omstrukturering görs när en detaljerad formell plan för åtgärden finns och en välgrundad förväntan har skapats hos dem som berörs. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster. Omstruktureringskostnader omfattar till exempel stora integrationsprojekt eller mer omfattande organisationsförändringar.

SPECIFIKATION FÖRÄNDRING AVSÄTTNINGAR:

2016	OMSTRUKTURERING	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	SUMMA
Per 1 januari 2016	**12**	**4**	**16**
Redovisat i resultaträkningen:			
– tillkommande avsättningar	8	6	14
– återförda outnyttjade belopp	0	0	0
Utnyttjat under året	-12	-5	-16
Omräkningsdifferens	0	0	1
BR **Per 31 december 2016**	**8**	**6**	**14**

2015	OMSTRUKTURERING	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	SUMMA
Per 1 januari 2015	**14**	**5**	**19**
Redovisat i resultaträkningen:			
– tillkommande avsättningar	10	0	10
– återförda outnyttjade belopp	–2	0	–2
Utnyttjat under året	–14	0	–14
Omklassificering verksamhet som innehas för försäljning	5	0	5
Omräkningsdifferens	0	0	–1
BR **Per 31 december 2015**	**12**	**4**	**16**

ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR FÖRDELAR SIG MELLAN LÅNG- OCH KORTFRISTIG DEL ENLIGT FÖLJANDE:

	2016	2015
Långfristig del	7	2
Kortfristig del	7	14
BR **Summa**	**14**	**16**

Omstrukturering
Avsättningen för beslutade omstruktureringsåtgärder avser ledningsförändringar samt ett antal olika integrationsprojekt.

Övriga avsättningar
Övriga avsättningar per 31 december 2016 avser främst kontraktsmässiga åtaganden som ännu inte utförts.

NOT 19 | ÖVRIGA SKULDER

ÖVRIGA SKULDER	2016	2015
Mervärdeskatteskuld	119	110
Personalens källskatt	61	59
Övriga kortfristiga skulder	5	13
BR **Summa**	**185**	**182**

NOT 20 | UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER	2016	2015
Sociala avgifter	126	114
Semesterlön	296	278
Övriga personalrelaterade skulder	98	97
Upplupna räntekostnader	0	0
Förutbetalda intäkter, abonnemang	261	186
Förutbetalda intäkter, projekt	3	30
Övriga upplupna kostnader	233	188
BR **Summa**	**1 018**	**893**

NOT 21 | STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSER

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

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

EVENTUALFÖRPLIKETELSER	2016	2015
Fullgörandegarantier	207	242
Summa	**207**	**242**

Bolag inom koncernen har lämnat fullgörandegarantier till extern part för att säkerställa att bolaget uppfyller sitt åtagande. Vissa bolag inom koncernen är inblandade i rättsliga förfaranden som uppkommit i den löpande verksamheten. Eventuell skadeståndsskyldighet i samband med sådana rättsliga förfaranden bedöms inte väsentligt påverka koncernens affärsverksamhet eller finansiella ställning.

STÄLLDA SÄKERHETER	2016	2015
Bankgarantier	107	130
Summa	**107**	**130**

Ställda säkerheter omfattar bankgarantier utställda till förmån för ett antal olika kunder. Syftet med bankgarantierna är främst att säkerställa fullgörande av leverans till kund.

NOT 22 | TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Ägarförhållanden
Coors aktie noterades på Nasdaq Stockholm den 16 juni 2015. För information om Coors aktie och ägarstruktur, se avsnittet *Coor-aktien*.

Följande transaktioner har skett med närstående:
Det har inte förekommit några väsentliga transaktioner mellan Coor och någon närstående under året.

För ersättning till ledande befattningshavare hänvisas till *not 6*.

NOT 23 | FÖRVÄRV OCH FÖRSÄLJNING AV BOLAG

Under 2015 såldes koncernens Industriserviceverksamhet till tidigare huvudaktieägaren Cinven Limited via Cinoor S.a.r.l. Köpeskillingen uppgick enligt avtalet till 210 MSEK och reglerades genom att huvudaktieägaren ställde ut en revers som sedan delades ut till huvudaktieägaren innan börsintroduktionen. Nettoeffekten blev således att Coor inte erhöll något vederlag för försäljningen av Industriserviceverksamheten. Kassan i Industriservicebolagen uppgick vid försäljningstillfället till 57 MSEK varför det uppstod en negativ effekt på koncerns likvida medel. Denna verksamhet har sedan september 2014 redovisats som Verksamhet som innehas för försäljning i enlighet med IFRS 5.

NOT 24 | HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

- Den 10 januari meddelades en förlängning och utökning av Coors IFM-uppdrag för det norska oljeservicebolaget Aibel. Det nya avtalet är värt cirka 50 MSEK per år och löper till 2020.
- Den 25 januari tecknade Coor ett utökat avtal med Akelius avseende fastighetsdrift till Akelius svenska fastigheter. Kontraktet är värt cirka 85 MSEK per år och löper på 3 år.
- Den 31 januari offentliggjordes att Coor fått ett nytt IFM-avtal med ABB avseende leverans till ett flertal anläggningar i Sverige, Norge och Finland. Avtalet löper på 5 år och har en årlig volym på ca 230 MSEK.
- Den 1 februari offentliggjordes en förlängning av Coors skandinaviska IFM-uppdrag för SAS. Avtalet omfattar en abonnemangsvolym motsvarande 160 MSEK per år och möjlighet till rörliga projektvolymer. Den totala volymen uppskattas till cirka 200 MSEK per år, och avtalet löper på sex år. Avtalet förhandlades klart i december, men krävde godkännande av SAS styrelse vilket skedde efter årsskiftet
- Den 21 februari meddelade valberedningen i Coor att Søren Christensen avböjt omval och att Anders Ehrling föreslås som ny styrelseledamot.

MODERBOLAGETS RÄKNINGAR

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

	NOT	2016	2015
Nettoomsättning		5	6
Nettoomsättning		**5**	**6**
Administrationskostnader	26,27,28	-25	–73
Rörelseresultat		**-20**	**–67**
Resultat från andelar i koncernföretag	29	0	210
Övriga ränteintäkter och liknande intäkter	30	2	33
Räntekostnader och liknande kostnader	30	-85	–19
Finansnetto		**-83**	**224**
Koncernbidrag		**307**	**0**
Resultat före skatt		**204**	**157**
Skatt på årets resultat	31	-45	23
ÅRETS RESULTAT		**158**	**180**

Det finns inte någon del av resultatet som är hänförligt till övrigt totalresultat i moderbolaget.

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

	NOT	2016	2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Finansiella anläggningstillgångar			
Aktier i dotterbolag	34	7 789	7 789
Uppskjuten skattefordran	31	156	34
Övriga finansiella anläggningstillgångar		1	1
Summa anläggningstillgångar		**7 945**	**7 824**
Omsättningstillgångar			
Fordringar på koncernföretag *		308	0
Övriga fordringar		1	5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0	1
Summa kortfristiga fordringar		**310**	**6**
Likvida medel*		0	0
Summa omsättningstillgångar		**310**	**6**
SUMMA TILLGÅNGAR		**8 255**	**7 830**

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

	NOT	2016	2015
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital, 95 812 022 aktier	15	383	383
Summa bundet eget kapital		**383**	**383**
Fritt eget kapital			
Överkursfond		6 670	6 670
Balanserad vinst		-1 536	–785
Årets resultat		158	180
Summa fritt eget kapital		**5 293**	**6 065**
Summa eget kapital		**5 676**	**6 449**
Skulder			
Långfristiga skulder			
Upplåning	32	1 395	1 355
Avsättningar för pensioner		2	2
Summa långfristiga skulder		**1 396**	**1 357**
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		0	2
Skulder till koncernföretag*		1 172	15
Övriga skulder		0	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	33	10	7
Summa kortfristiga skulder		**1 182**	**24**
Summa skulder		**2 579**	**1 381**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**8 255**	**7 830**

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

MODERBOLAGETS FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

	AKTIE-KAPITAL	ÖVERKURS-FOND	BALANSERAD VINST	ÅRETS RESULTAT	TOTALT EGET KAPITAL
Ingående balans per 1 januari 2015	**302**	**5 237**	**–1 239**	**539**	**4 838**
Omföring av föregående års resultat enligt beslut på bolagsstämman	0	0	539	–539	0
Årets resultat	0	0	0	180	180
Fondemission	8	0	–8	0	0
Nyemission	207	1 468	0	0	1 675
Emissionskostnader efter skatt	0	–39	0	0	–39
Minskning av aktiekapitalet	–134	0	134	0	0
Inlösen konvertibler	0	4	0	0	4
Utdelning till aktieägarna	0	0	–210	0	–210
BR **Utgående balans per 31 december 2015**	**383**	**6 670**	**–785**	**180**	**6 449**
Ingående balans per 1 januari 2016	**383**	**6 670**	**–785**	**180**	**6 449**
Omföring av föregående års resultat enligt beslut på bolagsstämman	0	0	180	-180	0
Årets resultat	0	0	0	158	158
Fusionsdifferens	0	0	-739	0	-739
Utdelning till aktieägarna	0	0	-192	0	-192
BR **Utgående balans per 31 december 2016**	**383**	**6 670**	**–1 536**	**158**	**5 676**

För information kring aktiekapitalet, se *not 15*. För information avseende årets vinstdisposition, se *sid 52*.

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

	NOT	2016	2015
Den löpande verksamheten			
RR **Rörelseresultat**		-20	–67
Övriga ej likviditetspåverkande poster		0	0
Emissionskostnader redovisade i eget kapital		0	–49
Erhållen ränta		0	0
Erlagd ränta och andra finansiella kostnader		-44	–30
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		**-64**	**–146**
Ökning (+)/minskning (–) rörelsekapital		4	–7
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**-60**	**–153**
Investeringsverksamheten			
Lämnade aktieägartillskott	34	0	–2 950
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**0**	**–2 950**
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		0	1 675
Utdelning		-192	0
Upptagna lån		0	1 400
Amorteringar av lån		-1	–2
Förändring saldo cash pool		251	19
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**58**	**3 092**
ÅRETS KASSAFLÖDE		**-1**	**–11**
Likvida medel vid årets början		0	12
Kursdifferens i likvida medel		1	0
BR **Likvida medel vid årets slut**		**0**	**0**

MODERBOLAGETS NOTER

NOT 25 | REDOVISNINGSPRINCIPER

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

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

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

Upplysningar om närstående
Moderbolaget har närståenderelationer som innefattar ett bestämmande inflytande över sina dotterbolag, se not 34. Upplysningar om normala transaktioner mellan moderbolaget och dotterföretagen lämnas inte i årsredovisningen. Alla transaktioner med närstående är genomförda på marknadsmässiga villkor.

Koncernbidrag
Lämnade och erhållna koncernbidrag redovisas som en bokslutsdisposition över resultaträkningen.

Utdelning
Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

Aktier i dotterbolag
Moderbolaget redovisar samtliga innehav i koncernföretag till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerad nedskrivning. Lämnade aktieägartillskott aktiveras i aktier och andelar i den mån nedskrivning ej fordras.

NOT 26 | KOSTNADER FÖRDELADE PÅ KOSTNADSSLAG

	2016	2015
Externa tjänster	-3	-58
Lönerelaterade kostnader	-23	-15
Övriga rörelsekostnader	-0	-0
RR **Summa**	**-25**	**-73**

NOT 27 | ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

	2016	2015
PwC		
Revisionsuppdraget	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	10
Skatterådgivning	0	1
Övriga tjänster	0	0
Summa	**2**	**12**

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

NOT 28 | ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

LÖNER OCH ANDRA ERSÄTTNINGAR SAMT SOCIALA KOSTNADER

	2016				2015			
	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	*VARAV TANTIEM*	SOCIALA KOSTNADER	*VARAV PENSION*	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	*VARAV TANTIEM*	SOCIALA KOSTNADER	*VARAV PENSION*
Styrelseledamöter och VD*	11	*3*	5	*2*	6	*1*	3	*1*
Övriga anställda	4	*1*	2	*0*	4	*2*	2	*0*
Summa	**15**	*4*	**7**	*2*	**10**	*2*	**5**	*1*

** Bolagets VD var fram till och med juni 2015 anställd i dotterbolaget Coor Service Management Group AB. Ovanstående uppgifter för 2015 inkluderar därför endast lönekostnader för VD från och med denna tidpunkt.*

Medelantalet antal anställda
Bolaget har under året haft 2 (2) anställda, varav 2 (2) män.

Moderbolagets styrelse, exklusive arbetstagarledamöter, bestod per balansdagen av 8 (7) ledamöter, varav 5(5) män. Det finns även 3 (2) arbetstagarrepresentanter.

NOT 29 | RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	2016	2015
Utdelning från dotterbolag	0	210
RR **Summa**	**0**	**210**

NOT 30 | FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

	2016	2015
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter, koncernföretag	0	0
Kursdifferenser	2	33
RR **Summa**	**2**	**33**
Finansiella kostnader		
Räntekostnader, koncernföretag	-18	0
Räntekostnader, externa	-25	–15
Kursdifferenser	-38	0
Övriga finansiella kostnader	-3	–4
RR **Summa**	**-85**	**–19**
Summa finansiella intäkter och kostnader	**-83**	**14**

NOT 31 | INKOMSTSKATT

SKATTEKOSTNAD (-), SKATTEINTÄKT(+)	2016	2015
Aktuell skatt	0	0
Uppskjuten skatt	-45	23
RR **Summa**	**-45**	**23**

SKILLNADEN MELLAN REDOVISAD SKATTEKOSTNAD OCH SKATTEKOSTNAD BASERAD PÅ GÄLLANDE SKATTESATS

	2016	%	2015	%
RR **Redovisat resultat före skatt**	204		157	
RR **Skattekostnad**	-45	-22,2	23	14,8
Beräknad skattekostnad	-45	-22,0	–35	–22,0
Skillnad	**0**	**-0,2**	**58**	**36,8**
Utnyttjande av underskottsavdrag som tidigare ej redovisats	0	0,0	11	7,2
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	0	0,2	0	0,0
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	0	0,0	46	29,4
Övriga effekter	0	0,0	0	0,2
Summa	**0**	**0,2**	**58**	**36,8**

UPPSKJUTEN SKATTEFORDRAN I BALANSRÄKNINGEN

	2016	2015
BR **Ingående balans**	**34**	**0**
Uppskjuten skatt hänförlig till temporära skillnader pensioner	0	0
Uppskjuten skatt hänförlig till emissions-kostnader redovisade över eget kapital	0	11
Uppskjuten skatt på underskottsavdrag redovisade i resultaträkningen	-45	23
Uppskjuten skatt på underskottsavdrag övertagna i samband med fusion	167	0
BR **Utgående balans**	**156**	**34**

NOT 32 | UPPLÅNING

	2016	2015
Banklån	1 404	1 367
Aktiverade lånekostnader	-9	–11
BR **Summa**	**1 395**	**1 355**

Samtliga lån förfaller till betalning i juni 2020. För ytterligare information kring upplåning och finansiella risker, se *not 16*.

NOT 33 | UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	2016	2015
Sociala avgifter	4	2
Semesterlön	1	1
Övriga personalrelaterade skulder	4	2
Övriga poster	1	2
BR **Summa**	**10**	**7**

NOT 34 | ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

			2016	
	ORG.NUMMER	SÄTE	KAPITALANDEL	BOKFÖRT VÄRDE
DIREKT				
Coor Service Management Group AB	556739-7665	Stockholm	100%	7 789
INDIREKT				
Coor Service Management AB	556084-6783	Stockholm	100%	
Coor Service Management APS AB	556764-1328	Stockholm	100%	
Addici Security AB	556555-5314	Stockholm	100%	
Coor Service Management CTS AB	556912-0156	Stockholm	100%	
Coor Service Management LB 3 AB	556994-4506	Stockholm	100%	
Coor Service Management LB 4 AB	556994-4498	Stockholm	100%	
Coor Service Management A/S	10 68 35 48	Danmark	100%	
Coor Service Management AS	983 219 721	Norge	100%	
Coor Service Management Cleaning & Catering AS	912 523 918	Norge	100%	
Coor Offshore AS	814 493 962	Norge	100%	
Coor Service Management Skadeservice Holding AS	990 610 983	Norge	100%	
Coor Service Management Bergen AS	943 578 524	Norge	100%	
Coor Service Management Alta AS	986 926 658	Norge	100%	
Coor Service Management Øst AS	815 367 952	Norge	100%	
Coor Service Management OY	1597866-9	Finland	100%	
Coor Service Management NV	0480-088-929	Belgien	100%	
Coor Service Management SEC NV	0559-876-971	Belgien	100%	
Coor DOC NV	0668-588-237	Belgien	100%	
Coor Service Management Kft	01-09-931476	Ungern	100%	
Coor Service Management sp. z.o.o	0000350979	Polen	100%	
Coor Service Management OÜ	12169810	Estland	100%	

FÖRÄNDRING UNDER ÅRET	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	8 489	5 539
Lämnade aktieägartillskott	0	2 950
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**8 489**	**8 489**
Ingående nedskrivningar	–700	–700
Utgående ackumulerade nedskrivningar	**–700**	**–700**
BR **Utgående bokfört värde**	**7 789**	**7 789**

FUSIONERADE BOLAG UNDER ÅRET	ORG.NUMMER	SÄTE	KAPITALANDEL
Venoor InvCo 2 AB	556740-8785	Stockholm	100%
Coor Service Management Invest AB	556662-7427	Stockholm	100%
Coor Service Management Nuclear AB	556049-4675	Väröbacka	100%
Coor Service Management LP Oy	1963712-4	Finland	100%

STYRELSENS INTYGANDE

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentet och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets respektive koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande bild över utvecklingen av moderbolagets respektive koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens rapport över totalresultat och balansräkning och moderbolagets rapport över totalresultat och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 4 maj 2017.

Stockholm den 23 mars 2017

ANDERS NARVINGER
Ordförande

SØREN CHRISTENSEN

MATS GRANRYD

MATS JÖNSSON

MONICA LINDSTEDT

KRISTINA SCHAUMAN

HEIDI SKAARET

GLENN EVANS
Arbetstagarledamot

PIER KARLEVALL
Arbetstagarledamot

GÖRAN KARLSSON
Arbetstagarledamot

MIKAEL STÖHR
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 23 mars 2017

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

MAGNUS BRÄNDSTRÖM
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i Coor Service Management Holding AB (publ), org nr 556742-0806

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

UTTALANDEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Coor Service Management Holding AB för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 46-83 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 2016 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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 90-98. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

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.

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

VÅR REVISIONSANSATS

ÖVERSIKT

Väsentlighet

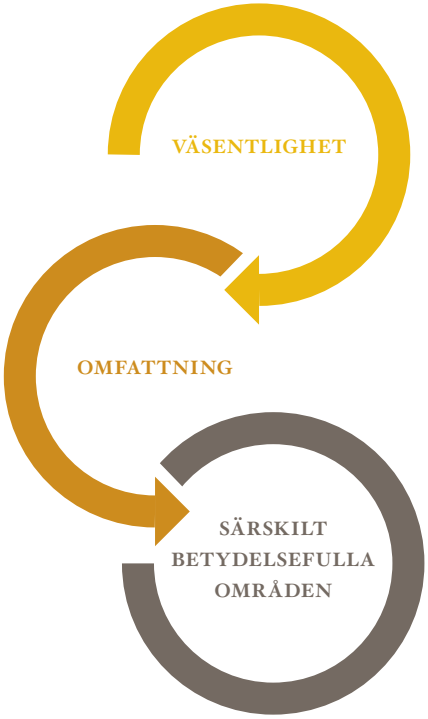
- Övergripande materialitet: MSEK 55, vilket motsvarar 1%av intäkterna

Omfattning

Vi har utfört en revision som täcker de, enligt vår bedömning, mest väsentliga rapporterande enheter inom Coor-koncernen. Detta täcker 89%av försäljningen, 74% av rörelseresultatet och 84%av tillgångarna. För ytterligare beskrivning av revisionen, se nedan.

Särskilt betydelsefulla områden

- Prövning av nedskrivningsbehov av goodwill och andra förvärvsrelaterade immateriella tillgångar.
- Poster som påverkas av ledningens bedömningar, främst värdering av uppskjuten skatt.
- Rutiner och processer samt redovisning av intäkter.



REVISIONENS INRIKTNING OCH OMFATTNING

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Coors verksamhet består i att leverera tjänster inom facility management. Koncernen har i huvudsak uppkommit genom förvärv. Coor bedriver främst sin verksamhet i Norden, men finns även i några andra länder till följd av kontrakt med nordiska kunder. Kunderna är av varierande storlek, och finns inom många olika segment. Kontrakten med kunderna styr den verksamhet som bedrivs och även faktureringen för dessa tjänster. Vi anpassade vår revision för utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

I koncernrevisionen har vi fokuserat på verksamheten i moderbolaget samt de mest väsentliga rapporterande enheterna. De bolag som omfattats av detta motsvarar 89% av försäljningen, 74% av rörelseresultatet och 84% av tillgångarna. För dessa har granskningen omfattat en översiktlig granskning av kvartalsbokslutet för det tredje kvartalet per den 30 september, bedömning av nyckelkontroller avseende finansiell rapportering, samt en revision av årsbokslutet som ligger till grund för koncernbokslutet.

VÄSENTLIGHET

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapporteringen som helhet (se tabellen nedan). Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

Koncernens väsentlighetstal	MSEK 55 (2015: MSEK 51)
Hur vi fastställde det	Motsvarande knappt 1% av intäkterna
Motivering av valet av väsentlighetstal	Vi har valt denna metodik för att fastställa materialiteten då den, enligt vår uppfattning, är det mest relevanta måttet enligt vilket koncernens utveckling oftast mäts.

Vi kom överens med revisionskommittén om att vi skulle rapportera upptäckta felaktigheter som översteg MSEK 5, samt felaktigheter som understeg detta belopp men som enligt vår mening borde rapporteras av kvalitativa skäl.

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.

SÄRSKILT BETYDELSEFULLT OMRÅDE	HUR VÅR REVISION BEAKTADE DET SÄRSKILT BETYDELSEFULLA OMRÅDET
Rutiner och processer för samt redovisning av intäkter Vi hänvisar till noterna 1 för viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål, 2 Intäkter, 13 Kundfordringar, 14 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter, 20 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter. Ett av våra fokusområden inom revisionen har varit koncernens intäktsredovisning. De tjänster som utförs kan ibland sträcka sig över en längre tid. På grund av detta kan det uppstå redovisningsmässiga skillnader mellan när Coor utför tjänsterna respektive när de intäktsredovisas. Att bedöma om intäkterna är korrekt periodiserade och värderade är således betydelsefulla områden i revisionen. När intäkten får redovisas baseras på utformningen av de kontrakt som ingåtts. Kundkontrakten kan variera och vara komplexa vilket i sig självt medför en förhöjd risk för felaktigheter. Intäktsprocessen involverar både linjeansvariga, som svarar för sammanställning och bedömning av faktureringsunderlag, och en central funktion som verkställer faktureringen. De intjänade intäkter som inte har fakturerats per respektive bokslutstillfälle redovisas som upplupen intäkt baserat på en bedöming av hur mycket av utförda tjänster som kan faktureras. Fakturerade intäkter som ännu inte har betalats redovisas som kundfordringar baserat på bedömning av hur stor del som kommer att betalas. Coor har även kontanthantering i framförallt sina restauranger. Då kontanthantering medför en förhöjd risk är det väsentligt att ha goda rutiner för denna hantering.	Vår revision baseras både på utvärdering av intern kontroll samt substansgranskning av intäkter, väsentliga projekt inklusive systembaserad analys av vissa balans- och resultatposter. Utförda granskningsinsatser omfattar bland annat: • Vi har kartlagt processerna kring intäktsredovisning och bedömning av upplupna intäkter och kundfordringar. Baserat på detta har vi stickprovsvis testat bedömda nyckelkontroller. Vi har även på stickprovsbasis utifrån slumpmässigt utvalda kunder testat redovisade intäkter mot kontrakt med avseende på korrekt belopp i rätt period. Denna testning har också omfattat upplupna intäkter. • Per årsbokslutet har vi har utfört systembaserade analyser av förutbetalda intäkter att registrerade intäkter förts över korrekt till huvudboken. • Vi har bedömt eventuella kundförluster utifrån Coors policy för reservering såväl som diskuterat större förfallna fordringar för att bedöma huruvida reservering har redovisats korrekt utifrån bedömd risk för att betalning inte ska erläggas. • Coor har ett flertal enheter med kontanthantering. Vi har under året besökt 2 restauranger och där vidtagit en separat genomgång av bedömda nyckelkontroller. Detta har också omfattat avstämning och kontrollräkning av kassor. Inget väsentligt har framkommit från denna granskning som föranlett rapportering till revisionsutskottet.
Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och andra förvärvsrelaterade immateriella tillgångar Vi hänvisar till noterna 1 för viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål, 11 Immateriella tillgångar. I not 11 lämnas information om den känslighetsanalys som utförts, utifrån vilken förändring av antaganden som skulle resultera i ett nedskrivningsbehov av goodwill. Goodwill och andra förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, inklusive kontrakt uppgår till MSEK 3.717 per den 31 december 2016, motsvarande 60% av balansomslutningen. Den huvudsakliga risken är att det finns ett behov av nedskrivning av värdet relaterat till dessa tillgångar. Coor upprättar årligen ett test för att bedöma värdet av goodwill och andra immateriella tillgångar och bedöma huruvida ett nedskrivningsbehov föreligger eller ej. Testet är komplext och beroende av ledningens förväntan avseende väsentliga parametrar som framtida utveckling avseende försäljning och kassaflöde, marginaler och ränta (WACC). Coor har en etablerad process för att testa värderingen, baserat på identifierade kassagenererande enheter (KGE) som beskrivs i not 11. För 2016 fanns fyra identifierade kassagenererande enheter. På motsvarande sätt behandlas förvärvade identifierbara kontrakt. När kontrakt kan separeras ur en förvärvsanalys görs ett antagande om livslängd på kontrakten, förväntad volym och marginal. Dessa antaganden prövas årligen. Coor slutsats är att det inte fanns något nedskrivningsbehov avseende ovan nämnda tillgångar för 2016.	Vid test av nedskrivningsbehov för goodwill, samt andra förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, har vi för att säkerställa framförallt värderingen och riktigheten, utfört bland annat följande revisionsåtgärder: • Vi har använt oss av PwC:s experter inom värdering för att pröva och utvärdera Coors modeller, metodik och antaganden. • Vi har på stickprovsmässig basis, prövat, utvärderat och utmanat informationen som använts i beräkningarna visavi Coor finansiella plan och, där möjligt, extern information. Vi har då fokuserat på antagna tillväxttal, utvecklingen av marginaler samt diskonteringsränta per kassagenererande enhet. Vi har också följt upp riktigheten och den inneboende kvaliteten i bolagets process för att upprätta affärsplaner och finansiella planer baserat på historiska utfall. • Kontroll av känsligheten i värderingen för negativa förändringar i väsentliga parametrar som på individuell eller kollektiv basis skulle kunna medföra att ett nedskrivningsbehov föreligger. • Bedömning av att de upplysningar som ges i årsredovisningen är korrekta utifrån genomfört test av värdering, särskilt utifrån upplysning om känsligheten i värderingarna. • Jämförelse av i årsredovisningen införda upplysningar mot kraven i IAS 36. Baserat på vår granskning är det vår slutsats att Coors antaganden ligger i ett godtagbart intervall, och att upplysningarna i not 11 hanterar upplysningskrav kring antaganden och risker där små förändringar i antaganden innebär eller kan innebära nedskrivningsbehov.

SÄRSKILT BETYDELSEFULLT OMRÅDE	HUR VÅR REVISION BEAKTADE DET SÄRSKILT BETYDELSEFULLA OMRÅDET
Poster som påverkas av ledningens bedömningar, främst värdering av uppskjuten skatt Vi hänvisar till noterna 1 för viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål, 10 Skatter. Fordran för uppskjuten skatt avseende skattemässiga underskottsavdrag uppgick till 399 MSEK per den sista december 2016. Det är bedömt som en väsentlig post i koncernens balansräkning. I revisionen beaktar vi särskilt värdering av tillgången. Coor sammanställer årligen de skattemässiga underskott som finns inom koncernens bolag. Därefter prövas huruvida dessa underskott kan användas mot framtida bedömda vinster. I likhet med prövning av värdet av goodwill och övriga immateriella tillgångar baseras bedömningen på framtida budgetar och prognoser. Bolag inom koncernen kan också vara föremål för skatterevisioner, där skattemässiga resultat helt eller delvis kan ifrågasättas, vilket kan ändra beräkningsgrunden för uppskjuten skatt. Ledningen anlitar juridisk eller skattemässig expertis för att hantera skatterevisioner av en väsentlig karaktär. Det finns också en risk att politiska beslut ändrar regelverket, vilket i sin tur påverkar bedömningen och/eller beräkningen av uppskjuten skatt.	I vår revision har vi kontrollerat värderingen av underskottsavdrag och att uppskjuten skatt på dessa har beräknats i enlighet med gällande regelverk. Utförda granskningsinsatser omfattar bland annat: • Vi har använt oss av PwC:s skatteexperter för att fastställa att Coors bedömning av tillfälliga eller permanent spärrade underskott är korrekta utifrån den information som finns per det tillfälle vi skriver under revisionsberättelsen. • Vi har utvärderat ledningens antaganden om bedömt framtida resultat. Detta är ett väsentligt antagande utifrån hur stor del av tillgängliga underskottsavdrag som ledningen bedömer kan utnyttjas. Denna bedömning innefattar också ett betydande inslag av subjektivitet. Detta prövas i samband med vår genomgång av eventuellt nedskrivningsbehov av förvärvsrelaterade immateriella tillgångar (se också ovan). Coors antaganden om resultatutvecklingen prövas mot fastställda budgetar och affärsplaner. Denna prövning sker på samma sätt som för goodwill och andra förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, inklusive kontrakt, på det sätt som angivits i den delen av denna revisionsberättelse. I revisionen ingår också uppföljning av pågående skatterevisioner eller skatteärenden som kan påverka underskottsavdragen. Coor har en process för att bedöma utfallet av sådana pågående ärenden. Vi har diskuterat detta med ledningen. Under 2016 pågick inga sådana skatterevisioner eller ärenden som kunde få en väsentlig inverkan på underskottsavdragen. Inget väsentligt har framkommit från denna granskning som föranlett rapportering till revisionsutskottet. Vi har inte noterat eventuella inkonsekvenser i den dokumentationen som vi har mottagit och granskat eller att de upplysningar som lämnas inte motsvarar kraven enligt IAS 12.

ANNAN INFORMATION ÄN ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-45 samt 90-113. 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 den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ än att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

REVISORNS ANSVAR

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsnämndens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

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 Coor Service Management Holding AB för år 2016 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 revisionssed 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
- 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 revisionssed 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.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsnämndens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Stockholm den 23 mars 2017
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

MAGNUS BRÄNDSTRÖM
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2016

Bolagsstyrningsrapporten för Coor Service Management Holding AB (org nr 556742-0806) avser verksamhetsåret 2016.

INNEHÅLL

91 Bolagsstyrningsrapport
99 Revisorns yttrande
100 Presentation av styrelse
102 Presentation av ledning

Bolagsstyrningsrapporten är en del av Coors Årsredovisning 2016, vilket förklarar att paginering börjar på sidan 91. Bolagsstyrningsrapporten kan läsas separat, men innehåller ibland hänvisningar till andra delar av årsredovisningen. Årsredovisningen tillhandahålls i sin helhet på bolagets hemsida.

EFFEKTIV STYRNING GENOM TYDLIG ANSVARSFÖRDELNING OCH KONTROLL

Bolagsstyrningen inom Coor omfattar den ansvarsfördelning och det system av principer, riktlinjer, strukturer och processer som används för styrning och kontroll av bolagets verksamhet.

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats av Coor-koncernens styrelse och redogör för bolagsstyrningen i Coor under verksamhetsåret 2016. Rapporten har granskats av Coors revisorer, vars yttrande finns i slutet av rapporten.

ALLMÄNT OM BOLAGSSTYRNINGEN PÅ COOR

Coor är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars aktier noterades på Nasdaq Stockholmsbörsen den 16 juni 2015. Det innebär att bolagsstyrningen på Coor utgår från svenska lagar och förordningar samt från de regler och den praxis som gäller för bolag noterade på Nasdaq Stockholm. Coor följer även Svensk kod för bolagsstyrning utan att avvika från någon av dess regler. I de länder Coor bedriver verksamhet följs den lagstiftning som är tillämplig lokalt.

Utöver det *externa regelverket* finns ett *internt regelverk* med ett antal koncerngemensamma styrdokument, bland vilka de viktigaste är den av stämman fastställda bolagsordningen, styrelsens och styrelseutskottens arbetsordningar samt styrelsens instruktion för vd. Därutöver finns även ett stort antal interna policyer, instruktioner och delegeringar som tydliggör ansvar och befogenheter inom olika områden. Coors viktigaste styrdokument finns samlade i bolagets ledningssystem, som också beskriver bolagets huvudprocesser och gemensamma arbetssätt.

Strukturen för bolagsstyrningen på Coor är väl definierad, och beskrivs översiktligt i en bild på sid 92.

1. AKTIE OCH ÄGARSTRUKTUR

Vid årsskiftet uppgick Coors aktiekapital till 383 248 088 kronor och antalet aktier till 95 812 022. Varje aktie har en röst vid omröstning på bolagsstämman. Enligt aktieboken hade Coor per den 31 december 2016 cirka 2 700 aktieägare, och av det totala aktiekapitalet ägdes cirka 57 procent av investerare utanför Sverige. De tre största ägarna vid årsskiftet var Swedbank Robur med 9,3 procent, Fidelity Management & Research med 8,8 procent och Andra AP-Fonden med 6,1 procent av aktiekapitalet och rösterna. Mer information om Coors aktie och ägarstruktur finns på bolagets *webbplats under Om Coor/Investerare* samt i avsnittet *Coor-aktien*.

2. BOLAGSSTÄMMAN

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman det högsta beslutande organet. Alla aktieägare har möjlighet att delta och rösta vid den årliga ordinarie bolagsstämman (årsstämman). Vid årsstämman hanteras bland annat årsredovisningen, vinstutdelning, val av styrelse och revisorer, arvoden och principer för

HÅLLBART FÖRETAGANDE

Alla bolag har ett stort ansvar för den verksamhet som bedrivs, och för hur verksamheten påverkar miljön och samhället i vidare mening – på kort och lång sikt. Coor arbetar strukturerat och långsiktigt med de hållbarhetsaspekter som bedöms ha störst påverkan på bolagets omvärld. Syftet med Coors hållbarhetsarbete är att säkerställa att bolaget utvecklas stabilt och lönsamt men enligt ett gott affärsetiskt förhållningssätt och med minimal miljöpåverkan, samt att bolaget bidrar positivt till samhällsutvecklingen i övrigt. För mer information om Coors hållbarhetsarbete och hur det styrs, se bolagets separata *Hållbarhetsrapport*.

VIKTIGA EXTERNA OCH INTERNA STYRDOKUMENT

Externt regelverk

- Svenska lagar och förordningar (främst Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen)
- Lagar och förordningar i andra länder där Coor bedriver verksamhet
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter
- Svensk Kod för bolagsstyrning
- Den internationella redovisningsstandarden IFRS

Koncerngemensamma policyer och instruktioner

- Code of Conduct*
- Insiderpolicy*
- Finanspolicy*
- Kommunikationspolicy*
- Förvärvspolicy
- Risk management-policy
- Inköpspolicy
- Hållbarhetspolicy
- IT-policy
- Informationssäkerhetspolicy
- Ramverk för internkontroll
- Ekonomihandbok
- Utanordnings- och attestinstruktion*

*) Policyer som styrelsen antagit

ersättningar. Beslut som fattas på en bolagsstämma offentliggörs efter stämman via ett pressmeddelande. Mer information om kallelse till och deltagande på bolagets bolagsstämmor finns på bolagets *webbsida under Om Coor/Bolagsstyrning.*

3. VALBEREDNING

Valberedningens sammansättning och arbete styrs av en instruktion som årsstämman beslutat om, och som beskrivs på bolagets *webbplats under Om Coor/Bolagsstyrning.*

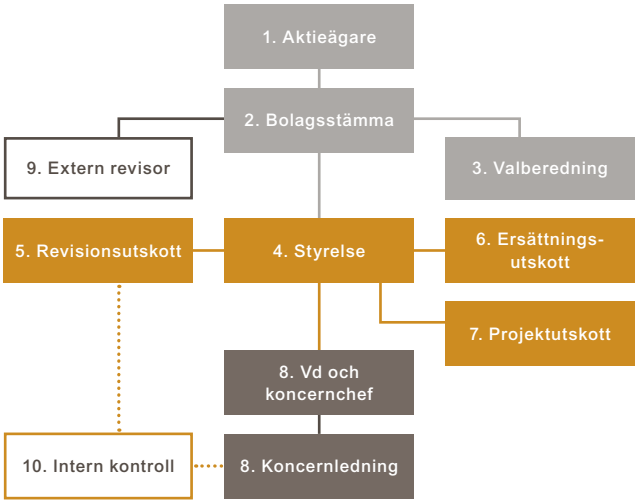
Sammansättning och arbete inför årsstämman 2017

Valberedningen inför årsstämman 2017 utgörs av Jan Andersson (Swedbank Robur Fonder), Ulrika Danielson (Andra AP-fonden), Jan Särlvik (Nordea Funds), Malin Björkmo (Handelsbanken fonder) och styrelsens ordförande Anders Narvinger.

Inför årsstämman 2017 har valberedningen sammanträtt vid fyra tillfällen. Genom styrelsens ordförande har valberedningen erhållit information om bolagets verksamhet, utveckling och förhållanden i övrigt. Valberedningen har även intervjuat enskilda ledamöter i styrelsen samt ordföranden i bolagets revisionsutskott. Valberedningen har diskuterat de huvudsakliga krav som bör ställas på styrelseledamöterna inklusive kravet på oberoende ledamöter, och har granskat antalet styrelseuppdrag som respektive ledamot har i andra bolag. Valberedningen har lagt stor vikt vid att säkerställa en jämn könsfördelning, mångsidighet och bredd.

Aktieägare har varit välkomna med förslag och synpunkter till valberedningen. Ingen särskild ersättning har utgått till någon av ledamöterna i valberedningen.

COORS BOLAGSSTYRNINGSSTRUKTUR



4. STYRELSEN

Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets organisation och verksamhet, och bedömer löpande bolagets och koncernens ekonomiska situation.

Sammansättning och arbete 2016

Coors styrelse består av åtta stämmovalda ordinarie ledamöter och fem arbetstagarrepresentanter (varav tre är ordinarie och två suppleanter). Styrelsens sammansättning uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Ledamöternas beroendeställning presenteras i en tabell på nästa sida. Styrelsen presenteras i slutet av bolagsstyrningsrapporten, där också ledamöternas uppdrag utanför koncernen och innehav av Coor-aktier framgår. Styrelsen har utsett Coors chefsjurist till styrelsens sekreterare.

Under 2016 sammanträdde styrelsen åtta gånger. Styrelsen har löpande behandlat strategiska frågor, finansiell utveckling och frågor relaterade till nya affärer, kunder och personal. Viktiga frågor som behandlats under verksamhetsåret har varit koncernens ökade fokus på operationell effektivitet och försäljningsfrågor. Ledande befattningshavare har löpande föredragit specifika frågeställningar.

För hantering av frågor som behöver

5. REVISIONSUTSKOTTET

Består av tre av styrelsen utsedda ledamöter: Kristina Schauman, Mats Granryd och Monica Lindstedt. Coors CFO och externa revisorer deltar på samtliga möten.

Följer upp och övervakar intern kontroll, revision, riskhantering, redovisning och finansiell rapportering.

6. ERSÄTTNINGSUTSKOTTET

Består av två av styrelsen utsedda ledamöter: Mats Granryd och Anders Narvinger (ordförande).

Bistår styrelsen med förslag i ersättningsfrågor samt följer upp och utvärderar ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer för koncernledningen.

7. PROJEKTUTSKOTTET

Består av tre av styrelsen utsedda ledamöter: Mats Jönsson, Mats Granryd, Anders Narvinger (ordförande).

Bistår styrelsen med förslag och beslut avseende större kundavtal, förvärv och andra viktiga avtal.

diskuteras särskilt har styrelsen valt att inrätta tre utskott: ett ersättningsutskott, ett revisionsutskott och ett projektutskott. Utskotten har löpande rapporterat till styrelsen från sina respektive möten.

Närvaron vid årets styrelsemöten har varit god. Styrelseledamöternas medverkan på styrelsemöten och i utskotten samt erhållna ersättningar framgår av nedanstående tabell.

8. VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING

Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för bolaget och dess förvaltning till bolagets koncernchef och verkställande direktör (vd), som leder verksamheten inom de ramar och riktlinjer som styrelsen fastställt. För arbetsfördelningen mellan styrelse och vd finns skriftliga instruktioner, som årligen fastställs av styrelsen. Sedan 2013 är Mikael Stöhr bolagets vd.

Vd utser koncernledningen, som tillsammans med vd ansvarar för den dagliga verksamheten. I ansvaret ingår att fastställa mål för den operativa verksamheten, fördela resurser och följa upp verksamhetens resultat, liksom att förbereda förslag på investeringar, förvärv och avyttringar enligt styrelsens skriftliga anvisningar. Under 2016 utökades koncernledningen till tolv personer, som presenteras i slutet av bolagsstyrningsrapporten.

Under året sammanträdde koncernledningen elva gånger. Ärenden som hanterats är resultatuppföljning och prognoser, mål och måluppföljning, marknadsläget, pågående affärer, status i koncerngemensamma projekt, rekryteringar och andra angelägna frågor. Därutöver har koncernledningen haft kortare telefonavstämningar minst en gång per månad.

Koncernen har även ett utökat ledningsforum, Top Management Team, som utgörs av koncernledningen och ländernas ledningsgrupper. Årligen samlas även koncernens cirka 130 högsta chefer i ett särskilt forum (Management Days)

PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Styrelsens arvode beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. Till ordförande och ledamöter i utskott utgår extra arvode.

Årsstämman fastställer också principer för ersättning till ledande befattningshavare i koncernen. Av dessa riktlinjer framgår bland annat att den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig, konkurrenskraftig och återspegla individens prestationer och ansvar.

Frågor om ersättningar till ledande befattningshavare bereds i styrelsens ersättningsutskott, som också följer och utvärderar ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer löpande. För fullständigt beslut beträffande riktlinjer för ersättning, se *not 6* i koncernens årsredovisning.

STYRELSEMEDLEMMARNAS NÄRVARO, BEROENDESTÄLLNING SAMT ERSÄTTNINGAR

	Närvaro vid möten				Beroendeställning		Ersättningar och arvoden
	Styrelse	Revisions-utskott	Projekt-utskott	Ersättnings-utskott	Oberoende av bolaget	Oberoende av större ägare	Beslutade ersättningar och utskottsavoden, tSEK [8]
Totalt antal möten	8	5	3	2			
Stämmovalda ordinarie styrelseledamöter							
Søren Christensen [3]	7	2	1	1	Ja	Ja	250
Mats Granryd [1]	5	3	2	1	Ja	Ja	450
Mats Jönsson	8	-	3	-	Nej	Ja	300
Monica Lindstedt [4]	8	3	-	-	Ja	Ja	350
Bernt Magnusson [2]	3	2	-	-	Ja	Ja	-
Anders Narvinger, ordförande	8	-	3	2	Ja	Ja	800
Kristina Schauman	7	5	-	-	Ja	Ja	400
Heidi Skaaret [1]	5	-	-	-	Ja	Ja	250
Mikael Stöhr	8	-	-	-	Nej	Ja	-
Av facken utsedda arbetstagarrepresentanter							
Glenn Evans	8	-	-	-	Nej	Ja	-
Pier Karlevall [5]	8	-	-	-	Nej	Ja	-
Göran Karlsson	8	-	-	-	Nej	Ja	-
Av facken utsedda arbetstagarsuppleanter							
Robert Halén	7	-	-	-	Nej	Ja	-
Rolf Hammarstedt [6]	1	-	-	-	Nej	Ja	-
Rikard Milde [7]	0	-	-	-	Nej	Ja	-

[1] Tillträdde som styrelseledamot i samband med årsstämman 2016-04-28.
[2] Avträdde som styrelseledamot i samband med årsstämman 2016-04-28.
[3] Avträdde som medlem i revisionsutskottet vid årsstämman 2016-04-28.
[4] Tillträdde som medlem i revisionsutskottet vid årsstämman 2016-04-28.
[5] Arbetstagarsuppleant till och med 2016-12-29, därefter arbetstagarrepresentant.
[6] Avträdde som arbetstagarsuppleant 2016-12-09.
[7] Tillträdde som arbetstagarsuppleant 2016-12-29.
[8] Ersättningar och arvoden för utskottsarbete är beslutade av årsstämman den 28 april 2016 och gäller fram till nästa årsstämma den 4 maj 2017. För information om de ersättningar som har påverkat resultatet under 2016 hänvisas till *not 6* i koncernens årsredovisning.

UTVÄRDERING AV STYRELSEN OCH KONCERNCHEF

Den årliga utvärderingen av styrelsens arbete, inklusive utskottens arbete, utfördes av styrelsens ordförande Anders Narvinger. Han utvärderade styrelsens arbetssätt, kompetens och sammansättning, inklusive ledamöternas bakgrund, erfarenhet och mångsidighet. Resultatet av utvärderingen presenterades för valberedningen.

Utvärdering av koncernchefens arbete behandlas vid styrelsesammanträde utan närvaro av bolagsledningen.

REVISORER

Öhrlings PricewaterousCoopers AB (PwC)

Huvudansvarig revisor:
Magnus Brändström (född 1962).

Andra revisionsuppdrag:
Dometic, Scandic, Tobii, Troax, Addnode.

Innehav i Coor: 0 aktier.

för att knyta kontakter, utbyta erfarenheter, inspireras och diskutera gemensamma angelägenheter.

9. EXTERNA REVISORER

Vid årsstämman 2016 omvaldes Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till bolagets externa revisorer fram till årsstämman 2016. Magnus Brändström har sedan 2015 varit huvudansvarig revisor för revisionen av Coor. PwC har varit Coors revisor sedan 2004.

Den externa revisionen av räkenskaperna i Coor utförs i enlighet med aktiebolagslagen, International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Revisorns uppdrag innefattar att granska årsbokslut, årsredovisning och koncernredovisning samt styrelsens och koncernledningens förvaltning. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslutet per september.

Revisorerna ska hålla styrelsen uppdaterad om planering, omfattning och innehåll i den årliga revisionen samt informera om tjänster som har utförts utöver revisionstjänster, ersättningen för sådana tjänster samt andra omständigheter som kan ha betydelse för revisorns oberoende. För att tillgodose styrelsens informationsbehov och säkerställa att samtliga områden behandlas på ett strukturerat sätt deltar Coors revisorer på revisionsutskottets möten samt närvarar vid minst ett styrelsemöte per år. Vid minst ett tillfälle träffar revisorerna styrelsen utan närvaro av företagsledningen. Erhållet arvode för år 2016 redovisas i *not 8* i den *legala årsredovisningen*.

Miljö- och kvalitetsrevisorer

Coors verksamhet är certifierad enligt de internationella miljö- och kvalitetsstandarderna ISO 9001 respektive 14001, vilket innebär att verksamheten varje år också granskas av en oberoende part ur ett miljö- och kvalitetsperspektiv. Det Norske Veritas ansvarar för såväl kvalitets- som miljörevisionen. Under 2016 var Patrik Frykman huvudansvarig revisor på Det Norske Veritas. Resultatet av dessa revisioner rapporteras till koncernledningen. Mer om denna granskning redovisas i *Hållbarhetsrapporten*.

ÅRSKALENDER 2017

STYRELSEN

FEBRUARI
- Genomgång av revisorernas granskning.
- Godkännande av bolagsstyrningsrapport.
- Beslut om förslag på vinstdisposition.
- Ersättningsutskottets utvärdering av ersättning till ledande befattningshavare.
- Styrelsens utvärdering av koncernchef.
- Beslut om ersättning och andra villkor till koncernchef.
- Godkännande av Q4-rapport.
- Förberedelser för Bolagsstämma.

MARS
- Godkännande av årsredovisningen.

MAJ
- Godkännande av Q1-rapport.
- Bolagsstämma.
- Konstituerande styrelsemöte.

JANUARI	FEBRUARI	MARS	APRIL	MAJ	JUNI

REVISIONSUTSKOTTET

FEBRUARI, Q4-MÖTE
- Q4-rapport och bokslutskommuniké.
- Bolagsstyrningsrapport.
- Rapport från externrevisor.
- Utvärdering av externrevisionen.

MAJ, Q1-MÖTE
- Q1-rapport.
- Revisionsplan och arvode för externrevisorer.
- Översyn av Finanspolicyn.

ERSÄTTNINGSUTSKOTTET

MÖTE I FEBRUARI INFÖR ÅRETS FÖRSTA STYRELSEMÖTE
- Utvärdering av ersättningsutskottet.
- Beslut avseende ersättning till ledande befattningshavare exklusive koncernchef.
- Förslag till ersättning och andra villkor avseende koncernchef.

MARS MÖTE (VID BEHOV)
- Förberedelser inför styrelsens förslag till aktieägare.

10. INTERNKONTROLL OCH RISKHANTERING AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Coors ramverk för internkontroll har utformats för att säkerställa en korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering och redovisning i enlighet med IFRS, tillämpliga lagar och regler samt övriga krav för bolag noterade på Nasdaq Stockholm.

Coors styrelse har det övergripande ansvaret för att upprätta ett effektivt system för internkontroll. Styrelsen har inom sig inrättat ett revisionsutskott som övervakar frågor rörande den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i enlighet med utskottets arbetsordning.

Coors arbete med internkontroll har sin grund i det ramverk som COSO tagit fram. Enligt detta ramverk består internkontrollen av ett flertal komponenter - Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information och kommunikation samt Uppföljning/förbättring. Dessa komponenter är integrerade och verkar tillsammans för att förhindra och upptäcka väsentliga fel i den finansiella rapporteringen.

Intentionen med Coors ramverk för internkontroll är att så långt det är möjligt skapa effektiva processer och göra internkontrollen till en integrerad del av den dagliga verksamheten.

Kontrollmiljö

En god kontrollmiljö utgör grunden för effektiviteten i ett bolags interna kontrollsystem. Kontrollmiljön definieras genom styrande dokument i form av policyer, rutiner och manualer och upprätthålls genom tydligt definierade och kommunicerade beslutsvägar, befogenheter och ansvarsområden i organisationen.

Coor har en kontrollmiljö som bygger på en väl definierad ansvarsstruktur med regelbunden rapportering och uppföljning av finansiellt utfall, från sitenivå upp till koncernnivå, via kontrakt, affärsenhet och land.

Styrelsen har fastställt ett antal grundläggande riktlinjer och policyer som har stor betydelse för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö, till exempel uppförandekod och utanordnings- och attestinstruktion.

Riskbedömning

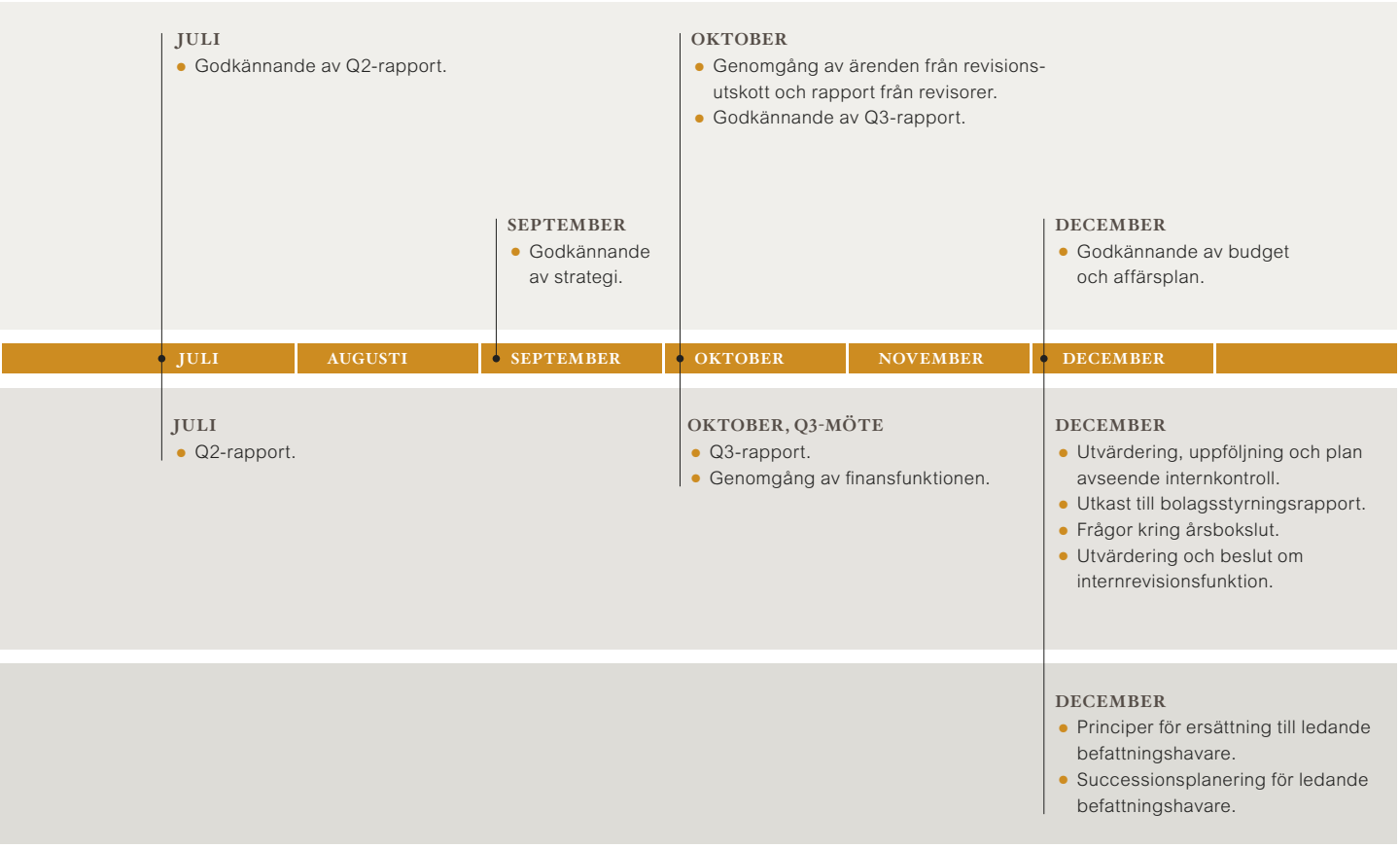
Utifrån den övergripande riskbedömning som koncernledningen upprättar (se avsnitt *Risker och riskhantering*) görs en detaljerad riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Denna syftar till att identifiera och utvärdera väsentliga risker i de finansiella processerna samt risker för oegentligheter och bedrägerier.

Riskbedömningen avseende den finansiella rapporteringen beaktar bland annat materialitet, komplexitet och bedrägeririsk i olika resultat- och balansposter och underliggande processer. Riskbedömningen utgör underlag vid utformning av de kontrollaktiviteter som ska hantera riskerna.

Riskbedömning utförs genom ett samarbete mellan processägare, representanter från respektive land och Coors finansfunktion på koncernnivå.

Kontrollaktiviteter

Baserat på de risker som identifierats avseende den finansiella rapporteringen utformas kontrollaktiviteter för att begränsa identifierade risker och bidra till



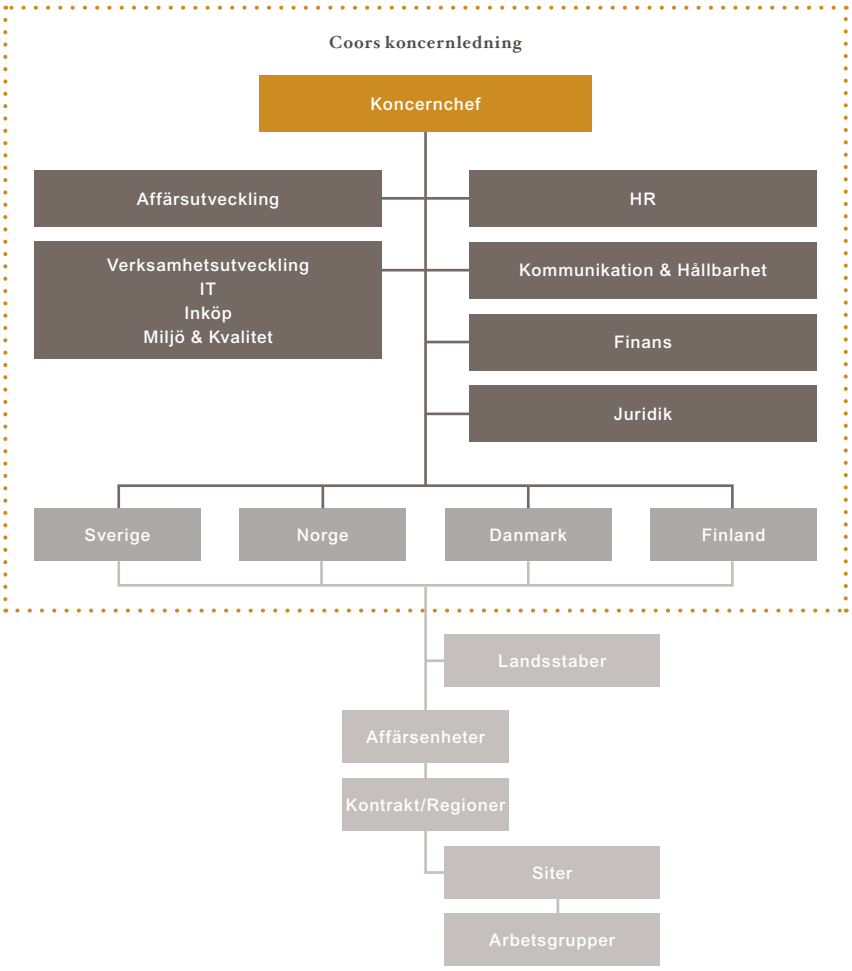
såväl korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering som processeffektivitet.

Coor har definierat sex väsentliga finansiella processer. Dessa processer är bokslut, skatt, försäljning, inköp, löner och investeringar. Inom varje process har Coor identifierat ett antal nyckelkontroller som ska tillämpas av samtliga större bolag inom koncernen. Utöver de sex finansiella processerna ingår även IT som en väsentlig process då den har betydande påverkan på tillförlitligheten inom de finansiella processerna.

Inom Coor finns tre olika typer av nyckelkontroller; *koncernövergripande kontroller*, *manuella kontroller* och *generella IT-kontroller*. Se exempel på nästa sida på hur risk och målsättning kopplas till en kontrollaktivitet för respektive typ av kontroll.

En central del av koncernens kontrollaktiviteter utgörs av en strukturerad och väl fungerande finansiell uppföljning, kopplat till finansiellt ansvar. På olika nivåer inom organisationen utförs regelbundet standardiserade analytiska kontroller, det vill säga avvikelseanalyser och rimlighetsbedömningar av större poster i resultat- och balansräkning. Tillsammans med de ytterligare kontroller som görs på koncernnivå är denna process utformad för att säkerställa att den finansiella rapporteringen inte innehåller några väsentliga felaktigheter.

COORS ORGANISATIONSSTRUKTUR



Information och kommunikation

För att samtliga medarbetare inom organisationen ska kunna ta sitt ansvar för intern styrning och kontroll är det nödvändigt att de är medvetna om, och har tillgång till, väsentliga interna styrinstrument. Koncernens utanordnings- och attestinstruktion och ekonomihandbok finns exempelvis tillgängliga för alla medarbetare på koncernens intranät. Under året har även koncernens ramverk för internkontroll gjorts tillgängligt på koncernens intranät i form av en handbok. Förändringar och uppdateringar av interna styrinstrument kommuniceras löpande på koncernens intranät.

För kommunikation med externa parter finns en kommunikations- och IR-policy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation ska ske samt säkerställer att koncernen uppfyller de krav som finns på korrekt information till finansmarknaden. Finansiell information lämnas regelbundet genom bland annat årsredovis-

ning, delårsrapporter, pressmeddelanden och tillkännagivanden på bolagets hemsida, *www.coor.com*.

Övervakning – uppföljning och förbättring

Uppföljning och övervakning av koncernens internkontroll är en del av koncernens naturliga förbättringsarbete och utförs i syfte att säkerställa att den interna styrningen och kontrollen förblir relevant och utförs på ett effektivt sätt.

Koncernens ekonomiska situation samt finansiella strategier och målsättningar behandlas vid varje styrelsemöte. Styrelsen erhåller även mellan styrelsemötena månadsrapporter avseende den finansiella utvecklingen. Styrelsen har givit revisionsutskottet i uppdrag att säkerställa att uppföljning och utvärdering sker av bolagets internkontroll avseende den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet ska följa upp kvaliteten i koncernens internkontroll samt säkerställa att de brister och förslag till åtgärder som framkommit vid den externa revisionen åtgärdas. Koncernens externa revisorer granskar varje år den interna kontrollen och avrapporterar sina iakttagelser i en rapport till ledningen och revisionsutskottet. Revisionsutskottet avrapporterar till styrelsen vid påföljande styrelsemöte.

Revisionsutskottet har givit koncernens finansfunktion på koncernnivå ansvar för att utveckla och förbättra den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta sker dels proaktivt genom att löpande analysera och uppdatera koncernens ramverk för internkontroll, dels genom att granska hur den interna kontrollen fungerar. En

INTERN STYRNING OCH KONTROLL INOM COOR

Internkontroll utgör inom Coor en integrerad del av den dagliga verksamheten och det pågår ett löpande förbättringsarbete för att minimera riskerna inom de finansiella processerna. Genom en kontinuerlig uppföljning, utvärdering och uppdatering av kontrollaktiviteter skapas ett effektivt system för internkontroll. Arbetet med internkontroll bedrivs på samma sätt i samtliga större länder där Coor har verksamhet.

FINANSIELLA PROCESSER

- Bokslut
- Skatt
- Försäljning
- Inköp
- Löner
- Investeringar

- IT-säkerhet

KONCERNÖVERGRIPANDE KONTROLL

Mål: Korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering.

Identifierad risk: Felaktig finansiell rapportering till följd av bristfällig finansiell styrning och uppföljning.

Kontrollaktivitet: Upprätthålla en tydlig ansvars- och organisationsstruktur för finansiell styrning och uppföljning av månads-, kvartals- och årsbokslut.

MANUELL KONTROLL

Mål: Korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering.

Identifierad risk: Felaktig värdering, klassificering och redovisning av poster i balansräkningen.

Kontrollaktivitet: Samtliga konton i balansräkningen ska stämmas av månatligen.

GENERELLA IT- KONTROLLER

Mål: Säkerställa effektivt utnyttjande av IT.

Identifierad risk: Felaktig finansiell rapportering till följd av att förändringar i IT-miljön inte verifierats och testats ordentligt.

Kontrollaktivitet: Samtliga förändringar i koncernens nyckelapplikationer ska testas och verifieras enligt tydliga riktlinjer innan driftsättning.

viktig komponent i uppföljningen av internkontrollen är den självutvärdering som årligen genomförs på olika nivåer inom koncernen. Syftet med självutvärderingen är att säkerställa att samtliga kontrollaktiviteter utförts på ett tillfredsställande sätt, men även att identifiera förbättringsmöjligheter i ramverket. Uppföljning görs för respektive land och process. Coors finansfunktion på koncernnivå har det övergripande ansvaret för att denna uppföljning görs. Detaljerade slutsatser och förslag på förbättringar rapporteras till respektive land och processägare. En mer övergripande avrapportering sker till koncernens revisionsutskott. Slutsatserna från självutvärderingen lämnas även till koncernens externa revisorer som bedömer i vilken utsträckning de kan förlita sig på det arbete som utförts i samband med sin revision.

INTERNREVISION

I enlighet med Koden har styrelsen utvärderat behovet av en särskild internrevisionsfunktion. Med hänsyn till koncernens storlek har styrelsen för närvarande bedömt att det inte föreligger något behov av en separat internrevisionsfunktion. Internrevisionsarbetet har organiserats som en del av koncernens finansfunktion. Behovet av en internrevisionsfunktion kommer att prövas årligen.

REVISORNS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till bolagstämman i Coor Service Management Holding AB, org.nr 556742-0806

Uppdrag och ansvarsfördelning
Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2016 på sidorna 90-98 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Granskningens inriktning och omfattning
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 revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Uttalande
En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6§ andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 23 mars 2017

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

MAGNUS BRÄNDSTRÖM
Auktoriserad revisor

STYRELSE

ANDERS NARVINGER

Styrelseordförande sedan 2008. Ordförande i projektutskottet och i ersättningsutskottet.

FÖDD: 1948

UTBILDNING: Civilingenjörsexamen, Lunds Tekniska Högskola. Ekonomexamen, Uppsala Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: Befattningar inom ABB, bland annat som vd och koncernchef för ABB Sverige samt vd för Teknikföretagen.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande i Alfa Laval AB, ÅF AB och Capio Holding AB.

AKTIEÄGANDE: 55 701 aktier.

SØREN CHRISTENSEN

Styrelseledamot sedan 2011.

FÖDD: 1971

UTBILDNING: Kandidatexamen i ekonomi och matematik samt Magisterexamen i finansiering och redovisning, Copenhagen Business School.

ARBETSLIVSERFARENHET: Partner på Cinven. Har tidigare arbetat inom Leveraged Acquisition Finance Group på Citigroup.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i Jernbro AB.

AKTIEÄGANDE: -

MATS JÖNSSON

Styrelseledamot sedan 2000. Medlem i projektutskottet.

FÖDD: 1957

UTBILDNING: Civilingenjörsexamen, Kungliga Tekniska Högskolan.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd och koncernchef i Coor Service Management. Olika befattningar inom Skanska inklusive VD och koncernchef Skanska Services.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande i Logent Holding AB. Styrelseledamot i Infratek AS.

AKTIEÄGANDE: 434 155 aktier.

MONICA LINDSTEDT

Styrelseledamot sedan 2015. Medlem i revisionsutskottet.

FÖDD: 1953

UTBILDNING: Civilekonom och doktorandstudier i företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd och grundare av Hemfrid i Sverige AB och medgrundare av Tidnings AB Metro. Vd Tidningen Folket Eskilstuna, Bonniers Fackpressförlag, Eductus AB och Previa AB.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande i Hemfrid i Sverige AB och intresseorganisationen Företagarna. Styrelseledamot i Sveriges Television AB, Uniflex AB, Apotea AB, och AB Gullringsbo Egendomar.

AKTIEÄGANDE: 10 000 aktier.

ARBETSTAGARREPRESENTANTER

GLENN EVANS

Styrelseledamot sedan 2013.

FÖDD: 1959

Arbetstagarrepresentant.

PIER KARLEVALL

Styrelseledamot sedan 2016.

FÖDD: 1954

Arbetstagarrepresentant.

GÖRAN KARLSSON

Styrelseledamot sedan 2015.

FÖDD: 1954

Arbetstagarrepresentant.

MATS GRANRYD

Styrelseledamot sedan 2016. Medlem i revisionsutskottet, projektutskottet och ersättningsutskottet.

FÖDD: 1962

UTBILDNING: Civilingenjörsexamen KTH, Stockholm

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd Tele2 Group, Marknadsbolagschef i Ericsson Indien, UK, Nord Europa & Central Asien och Nord Afrika, Ansvarig for Supply och Logistic inom gruppen Ericsson. Konsult Arrigo och Andersen Consulting

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Director General GSMA. Styrelseledamot i Envac AB.

AKTIEÄGANDE: 10 000 aktier.

KRISTINA SCHAUMAN

Styrelseledamot sedan 2015. Ordförande i revisionsutskottet.

FÖDD: 1965

UTBILDNING: Civilekonomexamen, Handelshögskolan i Stockholm.

ARBETSLIVSERFARENHET: Grundare, konsultbolaget Calea AB. Ekonomi- och finansdirektör Apoteket AB, Carnegie Group och OMX AB. Group Treasurer, OMX AB. Vice President, Corporate Finance och Group Treasurer Investor AB.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Vd och styrelseledamot i Calea AB. Styrelseledamot i BEWI Group AB, BillerudKorsnäs AB, ÅF AB, Apoteket AB, Orexo AB, Livförsäkringsbolaget Skandia ömsesidigt och Ellos Group Holding AB.

AKTIEÄGANDE: 10 000 aktier.

HEIDI SKAARET

Styrelseledamot sedan 2016.

FÖDD: 1961

UTBILDNING: Civilekonomexamen, University of Washington, USA

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd Lindorff AS och EVP Lindorff Group AB, vd IKANO Bank Norge, Bankchef DNB ASA.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Chief Operating Officer Storebrand ASA. Styrelseledamot Cognizant Technology Solutions Lithuania UAB

AKTIEÄGANDE: -

MIKAEL STÖHR

Styrelseledamot, vd och koncernchef sedan 2013.

FÖDD: 1970

UTBILDNING: Juristexamen, Lunds Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: Koncernchef och vd, Green Cargo AB och Axindustries AB. Vice koncernchef, Axel Johnson International AB. Handelssekreterare, Exportrådet i Ryssland. Junior Engagement Manager, McKinsey & Company. Associate, Mannheimer Swartling Advokatbyrå.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i SJ AB.

AKTIEÄGANDE: 78 947 aktier.

ARBETSTAGARSUPPLEANTER

ROBERT HALÉN

Styrelsesuppleant sedan 2015.

FÖDD: 1958

Arbetstagarrepresentant.

RIKARD MILDE

Styrelsesuppleant sedan 2016.

FÖDD: 1967

Arbetstagarrepresentant.

KONCERNLEDNING

MIKAEL STÖHR

Vd och Koncernchef sedan 2013.

Se "Styrelseledamöter" för ytterligare information om Mikael Stöhr.

ANDERS ASPLUND

HR-direktör sedan 2000.

FÖDD: 1955

UTBILDNING: Kandidatexamen i sociologi, Stockholms Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: HR-chef, ASG och Ohlsson&Skarne. Chef Management Planning Development, Skanska AB.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 39 398 aktier.

ÅSVOR BRYNNEL

Kommunikations- och hållbarhetsdirektör sedan 2005.

FÖDD: 1966

UTBILDNING: Civilekonom, Mitthögskolan.

ARBETSLIVSERFARENHET: Kommunikationschef på Drott AB (publ) och Fabege AB (publ). Senior konsult på Askus/AnnO. Skuldportföljsförvaltare på Fastighets AB Stockholmia.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 20 318 aktier.

KLAS ELMBERG

Vice vd för Coor Sverige sedan 2016.

FÖDD: 1974

UTBILDNING: Magisterexamen i internationell företagsekonomi, Handelshögskolan i Göteborg.

ARBETSLIVSERFARENHET: Flertal olika roller inom Coor bl.a. som vd för Coor Norge och Affärenhetschef i Coor Sverige. Managementkonsult, Accenture. Controller, Saab Automobile.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 20 268 aktier.

ANNACARIN GRANDIN

Chef för verksamheten i Sverige sedan 1 januari 2016.

FÖDD: 1967

UTBILDNING: Civilekonomexamen, Stockholms Universitet/Högskolan i Gävle/Sandviken.

ARBETSLIVSERFARENHET: Flera roller i Coor bl.a. som vd Coor Norge, Veolia (f.d. Dalkia) och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL).

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 34 704 aktier.

NIKOLAI KNUDSMOEN UTHEIM

Chef för verksamheten i Norge från och med 1 april 2016.

FÖDD: 1975

UTBILDNING: Civilekonom med inriktning mot finans, Norwegian School of Management (BI) and Copenhagen Business School.

ARBETSLIVSERFARENHET: PwC (Transaction related work), Statoil Norge AS (Chief controlling and Strategy Projects, deputy CFO).

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 8 000 aktier.

JOHAN MILD

Chef för verksamheten i Finland sedan 2011.

FÖDD: 1974

UTBILDNING: Magisterexamen i redovisning, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd, LujaPalvelut Oy. Direktör, ISS Palvelut Oy.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i Länsi-Uudenmaan säästöpankki och Kiinteistötyönantajat ry.

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 16 537 aktier.

JENS EBBE RASMUSSEN

Chef Affärsutveckling & Försäljning sedan 2009.

FÖDD: 1968

UTBILDNING: Magisterexamen i företagsekonomi och nationalekonomi, Lunds Universitet. Finance, École supérieure de commerce de Paris. Kadett, Pansarofficershögskolan Skövde.

ARBETSLIVSERFARENHET: Managementkonsult, McKinsey & Company. Fixed Income Department, Unibank Markets (Nordea). Konsult/Extern rådgivare, Fruktbudet.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 73 213 aktier.

ERIK STRÜMPEL

Chefsjurist sedan 2006.

FÖDD: 1970

UTBILDNING: Juristexamen, Lunds Universitet. IFL Executive Education, Handelshögskolan i Stockholm.

ARBETSLIVSERFARENHET: Advokat, Linklaters Advokatbyrå. Notarie, Handens tingsrätt.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 2 499 aktier.

OLOF STÅLNACKE

CFO sedan 2009, IR-direktör sedan 2016.

FÖDD: 1965

UTBILDNING: Magisterexamen i finansiell ekonomi och internationell företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm.

ARBETSLIVSERFARENHET: Ekonomichef, The Absolut Company, V&S-koncernen. Flera ekonomichefsroller och managementkonsult, McKinsey & Company.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot och Kassaförvaltare, Ericastiftelsen.

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 82 929 aktier.

JØRGEN UTZON

Chef för verksamheten i Danmark sedan 2001.

FÖDD: 1961

UTBILDNING: Magisterexamen i företagsekonomi, Copenhagen Business School. Executive Program, International Institute for Management Development, Lausanne.

ARBETSLIVSERFARENHET: VD, Strax Nordic. Logistics Manager och Service Director, Xerox Danmark. Olika managementfunktioner, Rockwool.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Ordförande i Servicebranchens Arbejdsgiverforening (SBA) och ledamot i DI Service (Dansk Industri). Ledamot i Nordomatic AB och i dominus A/S. Ledamot i Advisory Board för Service Management, Copenhagen Business School.

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 50 000 aktier.

RIKARD WANNERHOLT

Chef Verksamhetsutveckling sedan 2013.

FÖDD: 1962

UTBILDNING: Civilekonomexamen, Lunds Universitet. Advanced Management Program, Handelshögskolan i Stockholm. International Executive Program, IESE Business School, Navarra, Barcelona.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd, Sun Microsystems Sverige. Vd och koncernchef, Addici. Executive Vice President, EDB Business Partner.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

TIDIGARE UPPDRAG (SENASTE FEM ÅREN): –

AKTIEÄGANDE: 22 746 aktier.

FLERÅRSÖVERSIKT, UTVALDA NYCKELTAL

MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
Omsättning					
Omsättning	7 631	7 482	6 844	6 454	5 526
Tillväxt nettoomsättning, %	*2,0*	*9,3*	*6,0*	*16,8*	-
varav organisk tillväxt, %	*2,6*	*10,0*	*5,6*	*0,3*	-
varav valutakurseffekt, %	*-0,6*	*-0,7*	*0,4*	*-1,0*	-
varav förvärvad tillväxt, %	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*17,5*	-
Resultat och marginal					
Rörelseresultat (EBIT)	242	82	-82	-183	4
Rörelsemarginal, %	*3,2*	*1,1*	*-1,2*	*-2,8*	*0,1*
EBITA	419	259	248	185	213
EBITA-marginal, %	*5,5*	*3,5*	*3,6*	*2,9*	*3,9*
Justerat EBITA	440	374	354	312	307
Justerad EBITA-marginal, %	*5,8*	*5,0*	*5,2*	*4,8*	*5,6*
Justerat EBITDA	487	423	403	371	366
Justerad EBITDA-marginal, %	*6,4*	*5,7*	*5,9*	*5,7*	*6,6*
Resultat före skatt	167	-33	-355	-911	-667
Resultat efter skatt	124	201	-311	-577	-562
Justerat nettoresultat	301	378	20	-209	-353
Kassaflöde					
Operativt kassaflöde	426	274	274	295	121
Kassagenerering, %	*93*	*104*	*108*	*118*	59
Kapitalstruktur					
Rörelsekapital	-500	-449	-392	-322	-228
Rörelsekapital/Omsättning, %	*-6,5*	*-6,0*	*-5,7*	*-5,0*	*-4,1*
Nettoskuld	808	947	2 673	2 611	6 322
Skuldsättningsgrad (leverage), ggr	1,7	2,2	6,6	7,0	17,3
Soliditet, %	*44*	*45*	*18*	*24*	*-25*
Utdelning, SEK	3,00	2,00	N/A	N/A	N/A
Övrigt					
Antal anställda (FTE) vid årets slut	6 327	6 381	6 087	5 156	5 667

SYFTE MED UTVALDA NYCKELTAL

För att ge investerare och andra intressenter tydligare information om koncernens verksamhet och underliggande framgångsfaktorer har Coor valt att lämna information om ett antal viktiga nyckeltal. Nedan förklaras syftet med dessa nyckeltal. För definitioner av begrepp och beräkning av nyckeltal, se avsnitt Definitioner.

TILLVÄXT

Koncernen bedömer att den organiska tillväxten bäst speglar den underliggande tillväxten i verksamheten, då denna exkluderar effekten av förvärv samt fluktuationer i valutakurser.

RESULTAT OCH LÖNSAMHET

För att reflektera utvecklingen och lönsamheten i den underliggande verksamheten på ett mer rättvisande sätt har koncernen definierat nyckeltal där resultatet justerats för jämförelsestörande poster samt av- och nedskrivningar av goodwill och kundkontrakt. Koncernen bedömer att justerat EBITA är det mått på rörelseresultat som tydligast återspeglar den underliggande lönsamheten och det är även detta resultatmått som koncernens segment följs upp och utvärderas utifrån internt.

Resultatmåttet justerat nettoresultat exkluderar de icke kassaflödespåverkande posterna av- och nedskrivningar av goodwill och kundkontrakt från koncernens nettoresultat och utgör underlag för beslut om utdelning till aktieägarna.

KASSAFLÖDE OCH RÖRELSEKAPITAL

Koncernen följer löpande det operativa kassaflödet vilket inkluderar rörelseresultatet (rensat för ej kassaflödespåverkande poster), nettoinvesteringar och förändring av rörelsekapital. Koncernen har valt att i detta mått exkludera kassaflöde relaterat till finansiella transaktioner samt inkomstskatter för att på ett tydligare sätt påvisa det kassaflöde som verksamheten genererar.

Koncernen har som målsättning att ha en kassagenerering som uppgår till minst 90 procent (på rullande 12 månader). För att måttet ska vara rättvisande över tid utgår koncernen vid beräkning av kassagenerering från ett rörelseresultat och operativt kassaflöde som är rensat för jämförelsestörande poster.

För att nå uppsatt mål för kassagenerering är det av stor vikt att minimera rörelsekapitalet och upprätthålla ett negativt rörelsekapital, varför koncernen löpande följer upp storleken på rörelsekapitalet i relation till nettoomsättningen.

NETTOSKULD OCH SKULDSÄTTNINGSGRAD

För att löpande säkerställa att koncernen har en ändamålsenlig finansieringsstruktur och efterlever de finansiella åtaganden som finns i låneavtalet är det relevant att analysera nettoskulden och skuldsättningsgraden (definierad som nettoskuld dividerat med justerat EBITDA). Koncernen har en målsättning att skuldsättningsgraden ska understiga 3,0 gånger.

AVSTÄMNING AV UTVALDA NYCKELTAL, MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
RÖRELSERESULTAT (EBIT)	**242**	**82**	**-82**	**-183**	**4**
Av- och nedskrivning kundkontrakt (not 11)	176	177	331	368	210
EBITA	**419**	**259**	**248**	**185**	**213**
Jämförelsestörande poster (not 4)	22	115	106	127	94
JUSTERAT EBITA	**440**	**374**	**354**	**312**	**307**
Avskrivningar	47	49	49	59	58
JUSTERAT EBITDA	**487**	**423**	**403**	**371**	**366**
Periodens resultat, kvarvarande verksamheter	**124**	**201**	**-311**	**-577**	**-562**
Av-och nedskrivning av kundkontrakt	176	177	331	368	210
JUSTERAT NETTORESULTAT	**301**	**378**	**20**	**-209**	**-353**
SPECIFIKATION RÖRELSEKAPITAL					
Varulager	11	17	17	47	52
Kundfordringar	1 080	1 069	1 155	1 215	1 368
Övriga fordringar	12	15	21	40	38
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	395	368	426	427	435
Leverantörsskulder	-790	-835	-893	-903	-830
Övriga skulder	-185	-182	-209	-189	-246
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	-1 018	-893	-908	-879	-871
Avgår verksamhet som innehas för försäljning	0	0	0	-66	-156
Avgår räntebärande fordringar/skulder	-5	-9	-1	-14	-18
RÖRELSEKAPITAL	**-500**	**-449**	**-392**	**-322**	**-228**
SPECIFIKATION NETTOSKULD					
Upplåning – långfristig	1 401	1 367	2 805	2 748	6 375
Upplåning – kortfristig	7	14	220	174	85
Avsättningar för pensioner	19	18	10	12	154
Likvida medel	-603	-428	-335	-288	-249
Räntebärande långfristiga fordringar	-12	-15	-13	-22	-28
Räntebärande rörelsefordringar	-5	-9	-13	-14	-15
NETTOSKULD	**808**	**947**	**2 673**	**2 611**	**6 322**

OPERATIVT KASSAFLÖDE	2016	2015	2014	2013	2012
Rörelseresultat (EBIT)	242	82	-82	-183	4
Emissionskostnader som redovisats i eget kapital	0	-49	0	0	0
Av- och nedskrivningar	223	226	379	427	268
Nettoinvesteringar	-74	-50	-27	-38	-23
Förändring av rörelsekapital	38	69	63	104	-126
Ej likviditetspåverkande poster	-3	-4	-58	-16	-1
OPERATIVT KASSAFLÖDE	**426**	**274**	**274**	**295**	**121**
KASSAGENERERING					
Justerat EBITDA	487	423	403	371	366
Förändring av rörelsekapital	38	69	63	104	-126
Nettoinvesteringar	-74	-50	-27	-38	-23
Övrigt	0	0	-2	0	0
Kassaflöde vid beräkning kassagenerering	**451**	**442**	**437**	**437**	**216**
KASSAGENERERING, %	**93**	**104**	**108**	**118**	**59**

DEFINITIONER AV FINANSIELLA BEGREPP OCH NYCKELTAL

DEFINITIONER

Kostnad sålda tjänster
Kostnader som är direkt relaterade till utförandet av de fakturerade tjänsterna, av- och nedskrivningar på maskiner och inventarier samt av- och nedskrivningar på goodwill och kundkontrakt.

Jämförelsestörande poster
Jämförelsestörande poster utgörs främst av kostnader för integration av kontrakt och förvärv samt mer omfattande omstruktureringsprogram. För år 2015 ingår även kostnader relaterade till börsnoteringen. Jämförelsestörande poster inkluderas antingen i kostnad sålda tjänster eller i försäljnings- och administrationskostnader.

EBITA:
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar på goodwill och kundkontrakt.

Justerat EBITA:
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar på goodwill och kundkontrakt, exklusive jämförelsestörande poster.

Justerat EBITDA:
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar på samtliga materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusive jämförelsestörande poster.

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

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

Rörelsekapital
Icke räntebärande omsättningstillgångar med avdrag för icke räntebärande kortfristiga skulder per balansdagen.

BERÄKNING AV NYCKELTAL

Tillväxt nettoomsättning
Periodens förändring av nettoomsättning i procent av nettoomsättning motsvarande period föregående år.

Organisk tillväxt
Periodens förändring av nettoomsättning i procent av nettoomsättning föregående år, exklusive förvärv och valutakurseffekter.

Rörelsemarginal (EBIT-marginal)
Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

EBITA-marginal
EBITA i procent av nettoomsättning.

Justerad EBITA – marginal
Justerat EBITA i procent av nettoomsättning

Justerad EBITDA-marginal
Justerat EBITDA i procent av nettoomsättning.

Resultat per aktie
Periodens resultat hänförlig till moderbolagets ägare i förhållande till genomsnittligt antal stamaktier. För 2015 inkluderas även en räntekostnad kopplad till de preferensaktier som fanns innan börsintroduktionen.

Eget kapital per aktie
Eget kapital vid periodens slut, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med antalet aktier vid periodens slut.

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

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

Nettoskuld
Räntebärande anläggnings- och omsättningstillgångar med avdrag för lång- och kortfristiga räntebärande låneskulder vid periodens slut.

Skuldsättningsgrad (leverage)
Nettoskuld vid periodens slut dividerat med justerat EBITDA.

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

DEFINITIONER AV ALLMÄNNA BEGREPP

AVTALSLOJALITET (INKÖP)
Andel inköp från centrala och lokala leverantörer med avtal.

EGENLEVERERADE TJÄNSTER
Tjänster som utförs av egen personal istället för underleverantör.

FM OCH FM-MARKNADEN
Tjänster i och omkring en fastighet, till exempel, fastighetsservice, lokalvård, catering, säkerhet.

"HARD" FM
Fastighetsservice, både invändig och utvändig. Exempel på tjänster är underhåll, reparation och arbete på fastigheter.

HELTIDSTJÄNSTER
Heltidstjänster eller heltidsekvivalenter brukar också benämnas FTE, är antal anställda omräknat i heltidstjänster.

HSEQ
Är en engelsk förkortning som står för health, safety, environment and quality. På svenska innebär detta hälsa, säkerhet, miljö och kvalitet.

IFM
Integrated facilities management, även benämnt TFM (total facility management) och IFS (integrated facility -services). IFM innebär samordnad ledning och styrning av två eller flera facility management-tjänster.

INNOVATIONSEKOSYSTEM
Coors nätverk av innovationspartners bestående av utvalda kunder, medarbetare, leverantörer och andra intressenter.

IOT, INTERNET OF THINGS
Internet of Things (IoT) eller "Sakernas Internet" är det nätverk av fysiska objekt (som fordon, byggnader, maskiner och andra objekt) försedda med elektronik, programvara, sensorer och nätverksanslutning, som gör det möjligt för dessa objekt att samla in och utbyta data. IoT tillåter föremål att avläsas och fjärrstyras i realtid. Reella mätvärden integreras i datorbaserade system, vilket kan ge förbättrad effektivitet, noggrannhet och ekonomiska fördelar.

KOMBINERADE TJÄNSTER
Två eller flera tjänster som levereras till samma kund, men som inte behöver kvalificerad styrning.

NORDEN
Danmark, Finland, Norge och Sverige (Island exkluderat).

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

"SOFT" FM
Arbetsplatsservice. Soft FM kan delas upp i lokalvård, catering, säkerhet och andra soft FM-tjänster. Exempel på sådana tjänster är drift av personalrestauranger, bemannad övervakning och supporttjänster (bland annat växter och konferenssupport).

COOR SOM INVESTERING

En investering i Coor är en investering i ett ledande servicebolag med god tillväxt, stabil lönsamhet, stark kassagenerering och hög direktavkastning.

GOD TILLVÄXT

Coors ledande position inom segmentet Integrerad Facility Management (IFM), som står för två tredjedelar av Coors verksamhet, gör att bolagets förutsättningar för tillväxt är goda. Kortsiktigt påverkas tillväxten av den volym av större IFM-kontrakt som kommer ut på marknaden under en specifik period och kan därför variera, men över tid har IFM-segmentet växt betydligt snabbare än BNP och FM-marknaden som helhet.

Bolagets tjänster efterfrågas också oavsett konjunkturläge. Vid god ekonomisk tillväxt ökar volymen av FM-tjänster, men eftersom Coor erbjuder sina kunder betydande besparingspotential blir bolaget en viktigt samarbetspartner även i tider av svag ekonomisk tillväxt.

STABIL LÖNSAMHET

I och med att Coors affär till stor del går ut på att leverera effektiviseringar har bolaget ett stort fokus på effektivitetsförbättringar och kostnadsbesparingar. Kombinationen av en stark lokal styrning inom kundkontrakten och ökat utnyttjande av samordningsfördelar inom koncernen ger förutsättningar för att upprätthålla en stabil lönsamhet. Bolaget har också en relativt stor flexibilitet i sin kostnadsbas, vilket gör att omsättningsförändringar normalt sett har begränsade effekter på rörelsemarginalen.

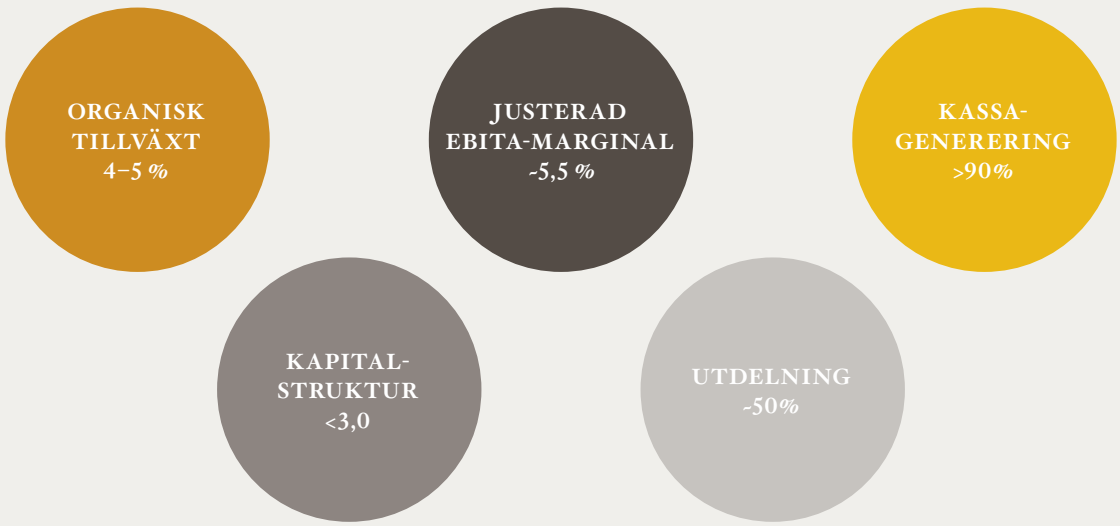
STARK KASSAGENERERING

Med mycket begränsat behov av kapital för investeringar och rörelsefinansiering har Coor en stark kassagenerering, vilket innebär att rörelseresultatet i hög grad omvandlas till kassaflöde.

HÖG DIREKTAVKASTNING

Kassan kan användas till att göra tilläggsförvärv, amortera skulder, eller ge utrymme för utdelning. Tilläggsförvärven förväntas dock vara relativt små och nettoskuldsättningen är redan nu betydligt under bolagets målsättning, vilket gör att Coor över tiden ska kunna ge en hög och stabil direktavkastning till ägarna. Styrelsens och ledningens målsättning är inte att ackumulera kassa i bolaget utan att återbetala eventuella överskott till ägarna.

COORS FINANSIELLA MÅL



COOR-AKTIEN

KURSUTVECKLING

Coors aktie utvecklades positivt under 2016. Den 30 December 2016 uppgick stängningskursen till 50,8 SEK, vilket gav en uppgång under året på 29 procent. OMXSPI (Stockholm all-share) ökade under samma period med 6 procent. Högsta stängningskurs under året uppgick till 58,5 SEK den 30 september 2016 och lägsta till 32,1 SEK den 9 februari 2016.

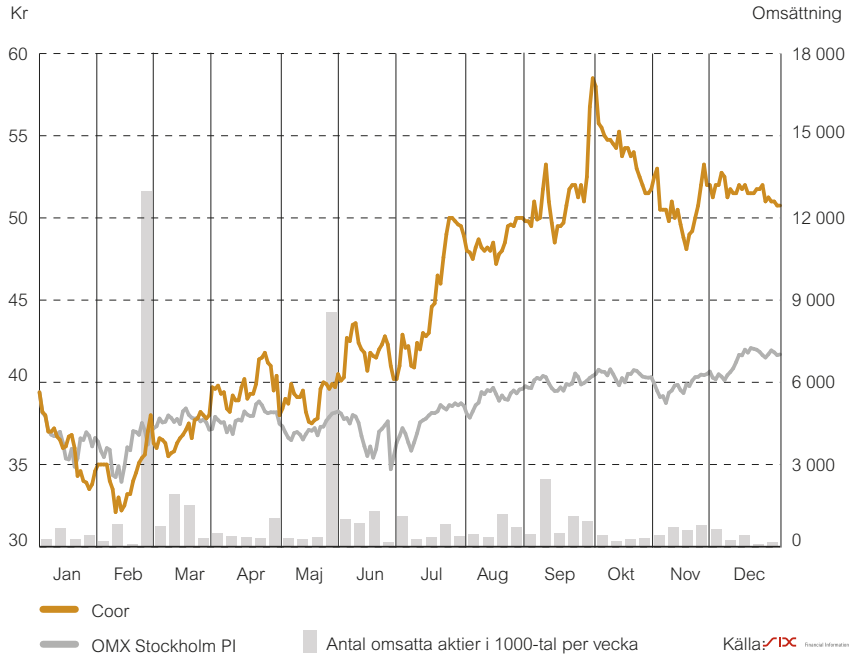
OMSÄTTNING

Under året omsattes totalt 52 171 217 aktier till ett sammanlagt värde av 2 151 663 779 (2,2 miljarder) SEK. I snitt omsattes 206 210 aktier per dag.

AKTIEÄGARE

Den 31 december 2016 hade Coor 2 701 aktieägare. De femton största ägarna kontrollerade vid årets slut 63 procent av kapital och röster. De tre största ägarna var Swedbank Robur, Fidelity Management & Research samt Andra AP-Fonden. Antalet utländska ägare var 206 och svarade för 57 procent av röster och kapital. De stora förändringarna av ägarstrukturen under året drevs främst av att den tidigare huvudägaren Cinven vid två tillfällen, i februari respektive maj, sålde samtliga sina kvarvarande aktier, totalt 33 083 842 stycken, motsvarande 35 procent av röster och kapital i bolaget.

COOR-AKTIEN, 1 JANUARI – 31 DECEMBER 2016



STORLEKSKLASSER

STORLEKSKLASSER PER 2016-12-31	ANTAL AKTIEÄGARE	TOTALT ANTAL AKTIER	INNEHAV, %	RÖSTER, %	MARKNADS-VÄRDE (KSEK)
1 – 500	1 793	370 493	0,39	0,39	18 803
501 – 1 000	313	264 123	0,28	0,28	13 404
1 001 – 5 000	356	731 664	0,76	0,76	37 132
5 001 – 10 000	52	406 184	0,42	0,42	20 614
10 001 – 15 000	17	214 199	0,22	0,22	10 871
15 001 – 20 000	17	314 280	0,33	0,33	15 950
20 001 –	153	93 511 079	97,60	97,60	4 745 687
TOTALT	**2 701**	**95 812 022**	**100**	**100**	**4 862 460**

Källa: Euroclear

ÄGARKATEGORIER

ÄGARKATEGORIER PER 2016-12-31	RÖSTER, %	ANTAL AKTIEÄGARE	ANTAL AKTIEÄGARE, %
Privatpersoner	3,04	2 357	87,26
varav Sverigeboende	3,02	2 344	86,78
Juridiska enheter	96,96	344	12,74
varav Sverigeboende	40,46	151	5,59
TOTALT	**100,0**	**2 701**	**100,0**
varav Sverigeboende	43,5	2 495	92,4

Källa: Euroclear

AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Coor uppgick per den 31 december 2016 till 383 MSEK. Antalet aktier uppgår till 95 812 022, motsvarande ett kvotvärde per aktie om 4 SEK. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara lägst 200 MSEK och högst 800 MSEK, fördelat på lägst 50 000 000 aktier och högst 200 000 000 aktier. Den andel av aktierna som är tillgängliga för handel (free float) uppgick vid årsskiftet till 100 procent.

UTDELNING

Styrelsen föreslår en utdelning för 2016 på 3,00 kronor. Utdelningen består av en ordinarie utdelning i enlighet med utdelningspolicyn på 1,55 kronor. Till det kommer en extra utdelning på 1,45 kronor. Den extra utdelningen motsvaras av överskjutande kassa i förhållande till koncernens mål för nettoskuldsättning.

IR-ARBETET

IR-arbetet har under 2016 inriktats på en fortsatt etablering av Coor på kapitalmarknaden.

Ledningen har deltagit i en rad konferenser, funnits tillgänglig för frågor och genomfört ett stort antal möten på både sälj- och köpsidan för att säkerställa att det finns en bred kunskap om bolaget på marknaden. Coor har, främst i samband kvartalsrapporterna, utöver Stockholm också besökt London, New York, Boston, Oslo och Helsingfors. Coor har sedan 2015 ett samarbete med SME Direkt för att få ett oberoende konsensusestimat. Detta publiceras på bolagets hemsida och uppdateras kvartalsvis.

ANALYTIKER

Coor följs av DNB, Nordea, SEB och UBS.

DE FEMTON STÖRSTA ÄGARNA

DE 15 STÖRSTA AKTIEÄGARNA PER 31 DECEMBER 2016	RÖSTER, %	INNEHAV, %	TOTALT ANTAL AKTIER
Swedbank Robur	9,3	9,3	8 916 550
Fidelity Management & Research	8,8	8,8	8 444 585
Andra AP-Fonden	6,1	6,1	5 884 628
Nordea Investment Funds	5,0	5,0	4 827 625
Schroder Investment Management	5,0	5,0	4 769 235
Handelsbanken Fonder	4,8	4,8	4 575 493
Crux Asset Management	3,9	3,9	3 697 563
SEB Stiftelsen Skand Enskilda	3,6	3,6	3 450 000
Afa Försäkring	3,6	3,6	3 422 104
Ilmarinen Mutual Pension Insurance	3,3	3,3	3 178 506
Didner & Gerge Fonder	2,8	2,8	2 718 771
Aviva Investors Global Services	2,0	2,0	1 962 702
Aktie-Ansvar fonder	1,6	1,6	1 576 419
JP Morgan Asset Management	1,4	1,4	1 371 002
Danske Capital Sverige	1,3	1,3	1 198 060
Summa andel 15 största aktieägare	**62,6**	**62,6**	**59 993 243**
Övriga aktieägare	37,4	37,4	35 818 779
TOTALT	**100,0**	**100,0**	**95 812 022**

Källa: Euroclear

UTDELNING 2016:

3,00 SEK

SÄRSKILD INFORMATION TILL AKTIEÄGARE

ÅRSSTÄMMA 2017

Delta på årsstämma
Coors årsstämma äger rum den 4 maj kl. 15.00 i konferensanläggningen Kista Entré, Knarrarnäsgatan 7, Kista. Aktieägare som önskar att delta på årsstämman måste meddela detta i förväg. Detaljer om anmälningsförfarandet framgår av kallelsen till årsstämman.

Förslag eller frågor till kallelsen till årsstämman
Aktieägare som önskar att ta upp en specifik fråga eller har ett förslag i kallelsen till årsstämman kan göra det i god tid före kallelsens utskick. Sista datum för förslag anges i god tid enligt Kodens bestämmelser, på Coors hemsida.

Utsick av kallelsen och anmälan
Kallelsen publicerades den 30 mars 2017. Sista anmälningsdag för deltagande på årsstämman är den 27 april 2017.

Avstämningsdag
Den 8 maj 2017.

FINANSIELL KALENDER 2017

4 maj 2017	Delårsrapport i januari – mars 2017
4 maj 2017	Årsstämma 2017
20 juli 2017	Delårsrapport januari – juni 2017
27 Oktober 2017	Delårsrapport januari – september 2017
Februari 2018	Bokslutskommuniké januari – december 2017

En kontinuerligt uppdaterad kalender finns på coor.se/investerare.

DISTRIBUTIONSPOLICY

Alla finansiella rapporter finns på engelska och svenska, och publiceras löpande på Coors hemsida under fliken **coor.se/Investerare**.
Coors tryckta årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som särskilt begärt detta via epost: **ir@coor.com**

KONTAKT

Mejladress, investerarrelaterade ärenden: **ir@coor.com**
Mejladress, allmänna ärenden: **info@coor.com**
Telefonnummer: **010-559 50 00**
Kontaktpersoner presenteras på bolagets hemsida **coor.se**

Text Coor Service Management.
Produktion Coor Service Management och Narva.
Tryck GöteborgsTryckeriet, Mölndal, april 2017.
Fotografer Peter Knutson, Bjarke McCarthy m.fl.

MILJÖMÄRKT
3041 0250
Trycksak

COOR

Coor Service Management har verksamhet i hela Norden.
På www.coor.com hittar du ditt närmaste Coor-kontor.
Adressen till huvudkontoret är:

HUVUDKONTOR
Coor Service Management
Knarrarnäsgatan 7, 164 99 Kista, Sverige

Telefon: 010-559 50 00
www.coor.com