

PASSION *för* SERVICE



Års- och hållbarhetsredovisning 2019

Coor Service Management Holding AB



INNEHÅLL

INTRODUKTION

- 1 Coors vision
- 2 Året i korthet
- 6 VD-ord

MÅL & STRATEGI

- 8 Mål
- 12 Strategi

MARKNAD & ERBJUDANDE

- 14 Marknadsöversikt
- 16 Branschtrender
- 18 Coors erbjudande
- 22 Möt våra kunder

VERKSAMHET

- 25 Coor i Norden
- 26 Coor i Sverige
- 27 Coor i Norge
- 28 Coor i Danmark
- 29 Coor i Finland

HÅLLBARHET

- 30 Social hållbarhet
- 34 Miljömässig hållbarhet

COOR SOM INVESTERING

- 36 Intervju med Coors CFO
- 37 Aktieägare hos Coor
- 38 Coor-aktien

LEGAL ÅRSREDOVISNING

- 41 Förvaltningsberättelse
- 47 Förslag till vinstdisposition
- 48 Risker och riskhantering
- 50 Koncernens räkenskaper
- 54 Koncernens noter
- 82 Moderbolagets räkenskaper
- 84 Moderbolagets noter
- 87 Styrelsens intygande
- 88 Revisionsberättelse

BOLAGSSTYRNING

- 94 Bolagsstyrningsrapport
- 103 Revisorns yttrande
- 104 Presentation av styrelse
- 106 Presentation av ledning

HÅLLBARHETSNOTER

- 108 Hållbarhetsnoter
- 110 Väsentlighetsanalys
- 111 Hållbarhetsdata
- 117 Revisors yttrande
- 118 GRI-index

ÖVRIGT

- 120 Flerårsöversikt
- 121 Utvalda nyckeltal
- 124 Definitioner
- 125 Särskild aktieägarinformation

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



VISION SOM VISAR VÄGEN

Coor skapar Nordens mest välmående och välfungerande arbetsmiljöer. Vi strävar ständigt efter att bygga team och servicelösningar som gör det möjligt för våra kunder att fokusera på vad de gör bäst.



2019 – FORTSATT TILLVÄXT OCH ÖKAT RÖRELSERESULTAT



*Coor har under året levererat sitt bästa
årsresultat någonsin.*

JUSTERAT EBITA

549

MSEK

OPERATIVT
KASSAFLÖDE

591

MSEK

ORGANISK
TILLVÄXT

5

PROCENT

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP

61%

Integrerad FM (IFM)

39%

FM-tjänster

NETTOOMSÄTTNING PER TJÄNSTEKATEGORI

65%

Arbetsplatservice

35%

Fastighetsservice

RESULTAT I KORTHET, KONCERNEN

	2019	2018
Omsättning, MSEK	10 313	9 489
Organisk tillväxt, %	5	10
Förvärvad tillväxt, %	2	10
Valutakurseffekter, %	1	3
Justerat EBITA, MSEK	549	490
Justerat EBITA-marginal, %	5,3	5,2
EBIT, MSEK	299	219
Resultat efter skatt, MSEK	169	104
Operativt kassaflöde, MSEK	591	354
Resultat per aktie, SEK	1,8	1,1
Antal anställda vid årets slut (FTE)	9 296	9 082
Utdelning, SEK	2,20 ¹⁾	4,00

¹⁾ Utdelning ska fastställas på årsstämman 28 april 2020.



NETTOOMSÄTTNING 2019

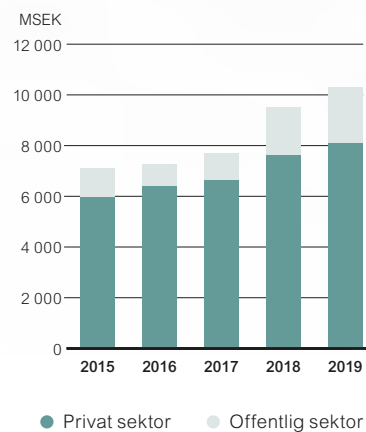


FÖRDELAT PER LAND



● Sverige 50% ● Norge 25%
● Danmark 18% ● Finland 7%

OMSÄTTNING PER ÅR



FLERA VIKTIGA FRAMSTEG

Det har varit ett händelserikt år med många nya och förlängda avtal i kundportföljen. Uppköpet av Norrlands Miljövård bidrar till ny kompetens inom lokalvårdsområdet och geografisk spridning. Andra höjdpunkter är fortsatt fokus på innovationsarbetet, att Coor blir prisat för sitt arbete med energioptimering och det utökade avtalet med Danska Polisen.



Q1

MÅLSÄTTNINGAR INOM TRIPLE BOTTOM LINE

Coors hållbarhetsarbete baseras på triple bottom line och delas in i tre dimensioner. Coors styrelse fattar i februari 2019 beslut om långsiktiga målsättningar inom de tre dimensionerna – affärsmässig, social och miljömässig hållbarhet. Dessa målsättningar ger en tydlig riktning för Coors fortsatta hållbarhetsarbete.

Q1

STORT INVESTERAR-INTRESSE

Coor emitterar ett seniort icke-säkerställt obligationslån om totalt 1 000 MSEK. Investerarintresset för obligationslånet är mycket stort och emissionen övertecknas kraftigt.

Q2

FÖRLÄNGT AVTAL MED DANSKA POLISEN

Coor förlänger och utökar IFM-avtalet med Danska Polisen till 2025, med option på ytterligare tre år. Uppdraget innefattar en bred integrerad tjänsteleverans till Polisen, Åklagarmyndigheten och Kriminalvårdens fastighetsbestånd. Den årliga volymen uppskattas till mer än 420 MSEK.

Q2

IFM-AVTAL MED ICA

Coor tecknar ett nytt IFM-avtal med ICA med ett årligt kontraktsvärde om cirka 160 MSEK. Avtalet löper över fem år med möjlighet till förlängning.

Q2

COOR SOCIETY PROGRAM

Coors fokus på social hållbarhet genom *Coor Society Program* fortsätter. Genom olika aktiviteter inom hela organisationen, som språkundervisning, läxläsning och hjälp att komma in på arbetsmarknaden, bidrar Coor till en hållbar utveckling.

Q3

SMART BUILDING SOLUTIONS

Innovationsarbetet fortsätter med *Smart Building Solutions*, ett nytt fokusområde med tjänster som främst vänder sig till fastighetsägare. Först att lanseras är *Coor SmartDrone*. Drönarna används för termografering och 3D-modellering av fastigheter, vilket möjliggör effektivare underhåll och energianvändning.

Q3

FÖRVÄRV AV NORR- LANDS MILJÖVÅRD

Coor förvärvar det svenska lokalvårdsföretaget Norrlands Miljövård AB. Bolaget har runt 500 anställda och en årlig omsättning på cirka 250 MSEK. Förvärvet ger Coor ökad geografisk täckning i Sverige och bidrar positivt till Coors kompetens inom lokalvård.



Q3 NY CFO OCH IR-DIREKTÖR

Klas Elberg tillträder rollen som CFO och IR-direktör. Klas Elberg kommer närmast från en roll som vice vd och CFO för Coors svenska verksamhet.

Q4 FÖRLÄNGT AVTAL MED AKER SOLUTIONS

Coor förlänger IFM-avtalet med Aker Solutions. Coor har levererat integrerade facility management-tjänster till Aker Solutions sedan 2015 och nu förlängs avtalet fram till 2025. Avtalet förväntas omsätta ca 130 MSEK på årsbasis.

Q4 NÖJDA MEDARBETARE!

I årets medarbetarundersökning har Coor den högsta medarbetarnöjdheten någonsin. Även deltagandet var det högsta någonsin.

Q4 FÖRLÄNGT AVTAL MED VOLVO CARS

Coors IFM-avtal med Volvo Cars förlängs till 2022. Det innebär att Coor fortsätter att leverera IFM-tjänster till Volvo Cars samtliga produktions- och administrativa siter i Sverige och Belgien. Affären har ett värde på över 200 MSEK per år.

Q4 UTMÄRKELSE FÖR ENERGIOPTIMERING

Coor vinner utmärkelsen *Energy Efficiency Leadership Award 2019* för sitt arbete med energioptimering. Utmärkelsen tas emot tillsammans med samarbetspartnern IQ Energy på den årliga konferensen British Energy Saving Technology i London.

Q4 OLYCKSSTATISTIKEN GÅR NER

Arbetet med HSEQ (Health and Safety) fortsätter och ger resultat - olycksstatistiken gick under 2019 ner i hela Norden. Ledningen har under året haft ökat fokus på detta område och några av de aktiviteter som genomfördes var utbildning samt införandet av spelbaserat lärande i Norge.

TYDLIG STRATEGI OCH PASSION BAKOM FRAMGÅNGEN

2019 var ett mycket framgångsrikt år för oss på Coor – genom en tydlig strategi och en genuin passion för service har vi lyckats överträffa våra tidigare toppnivåer.

Det är dags för mig att summera ytterligare ett år som passerat, och återigen kan jag konstatera att vi har lyckats överträffa de senaste årens toppnivåer. Coor har aldrig haft högre kundnöjdhet, aldrig haft så engagerade medarbetare, aldrig varit större och aldrig haft högre vinst. Ändå är jag övertygad om att vi har det mesta gjort. På Coors nordiska hemmamarknad finns stora möjligheter till expansion, dels för att en stor andel av marknaden inte är outsourcad, dels för att allt fler företag vill gå mot ett IFM-upplägg. Vi ser även en stor utvecklingspotential inom leveransen av enstaka tjänster.

TYDLIG STRATEGI

Coor har lyckats skapa marknadens starkaste erbjudande genom en långsiktig och tydlig strategi som vilar på tre ben: vi ska stanna i Norden, vi ska växa inom IFM och vi ska växa inom enstaka tjänster.

Norden är Coors hemmamarknad och kommer så att förbli. Närheten till kunderna och vår kunskap om de lokala förhållandena gör det möjligt för oss att erbjuda anpassade, flexibla och effektiva leveranser. Som en del av denna strategi förvärvade Coor under hösten 2019 lokalvårdsbolaget Norrlands Miljövård som har en ledande position inom lokalvård i norra Sverige med drygt 15 driftställen från Gävle i söder till Kiruna i norr. Förvärvet kompletterar och stärker vår befintliga verksamhet både geografiskt och kompetensmässigt.

En annan viktig del i Coors strategi är det fortsatta arbetet med att leverera

marknadens bästa integrerade tjänster. Coor har även ett uttalat mål att bli större inom enstaka FM-tjänster, främst fastighetservice, lokalvård och mat & dryck, eftersom dessa utgör basen i de flesta kundavtal.

DET YTTERSTA BEVISET

Det stora antalet nya, förlängda och utökade kontrakt som tecknats under 2019 är det yttersta beviset på att vi lyckats med vårt arbete. Under förra året omförhandlade Coor avtal till en volym av knappt två miljarder kronor. Sett över en period om de senaste tre åren är den totala omförhandlingsgraden 93 procent. För sjätte året i rad har vi några av Nordens nöjdaste kunder, enligt den kundnöjdhetsundersökning som vi årligen genomför. Bland de förlängda IFM-uppdragen finns den Danska Polisen, Aker Solutions, Saab och Volvo Cars. Coor tecknade även ett flertal nya avtal under året, med bland annat ICA, Stadium och SSP Cleaning.

PASSION FÖR SERVICE

Coor vore inget utan våra fantastiska medarbetare och deras genuina passion för service. Det är tack vare att våra 11 000 medarbetare kopplar på både hjärta och hjärna när de går till jobbet som vi lyckats behålla den höga kundnöjdheten år efter år. Coors medarbetare trivs med att sprida en positiv känsla omkring sig, men lika viktigt är att de gärna tar sig an och löser de problem som uppstår i vardagen samtidigt som de gärna bidrar med förslag till förbättringar. Detta arbetssätt fångas mycket väl i vår nya vision.

FÖRSTÄRKT HÅLLBARHETSARBETE

Hållbarhet är ett av Coors främsta fokusområden, för oss omfattar begreppet de affärsmässiga, sociala och miljömässiga dimensionerna. Vi har de senaste åren förstärkt vårt hållbarhetsfokus. I praktiken innebär det att vi fortsätter vårt redan omfattande arbete inom hållbarhetsområdet, med tillägget att vi numera sätter tydliga och mätbara mål även för vårt sociala och miljömässiga hållbarhetsarbete – på samma sätt som vi alltid gjort i vår affärsmässiga verksamhet. För att sätta dessa hållbarhetsmål i en global kontext har vi valt att knyta dem mot åtta av FN:s sjutton hållbarhetsmål.

För oss på Coor är hållbarhet inte en separat fråga, hållbarhetsaspekten genomsyrar allt vi gör och allt fler medarbetare, kunder och investerare ställer också krav på oss inom dessa områden. Det är mycket positivt och tillsammans besitter vi en enorm kraft i hållbarhetsfrågorna.

Mitt ställningstagande är tydligt: Coor är en del av Norden, vi påverkar varje dag en halv miljon människors vardag, och kan vi göra något för att påverka dessa människors miljö, hälsa och säkerhet i positiv riktning så ska vi självklart också göra det.

En annan aspekt, kanske den allra viktigaste, är att ett aktivt hållbarhetsarbete är en förutsättning för att vår verksamhet ska kunna existera även på lång sikt och för att vi ska kunna lämna över Coor till nästa generation.



Coor har aldrig haft högre kundnöjdhet, aldrig haft så engagerade medarbetare, aldrig varit större och aldrig haft högre vinst.

ETT MYCKET BRA RESULTAT

Coor har under 2019 levererat sitt bästa årsresultat någonsin. Coor summerar året med 5 procent organisk tillväxt, 2 procent tillväxt från förvärv och 12 procent förbättring av rörelseresultatet. Ibland får jag frågan vad som är hemligheten bakom Coors starka utveckling och svaret är mycket enkelt: det finns ingen hemlighet. Istället handlar det om en tydlig strategi, satsning på innovation och hållbarhet, en kombination av hjärna och hjärta i allt vi gör – och framför allt – hårt arbete.

Jag är oerhört stolt och tacksam för det stora förtroende våra kunder och investerare visar oss. Jag vill också rikta ett varmt tack till våra medarbetare runt om i verksamheten som varje dag bidrar till att skapa Nordens mest välmående och välfungerande arbetsplatser.

Stockholm i mars 2020

Mikael Stöhr
Vd och koncernchef



MÅLSTYRD VERKSAMHET

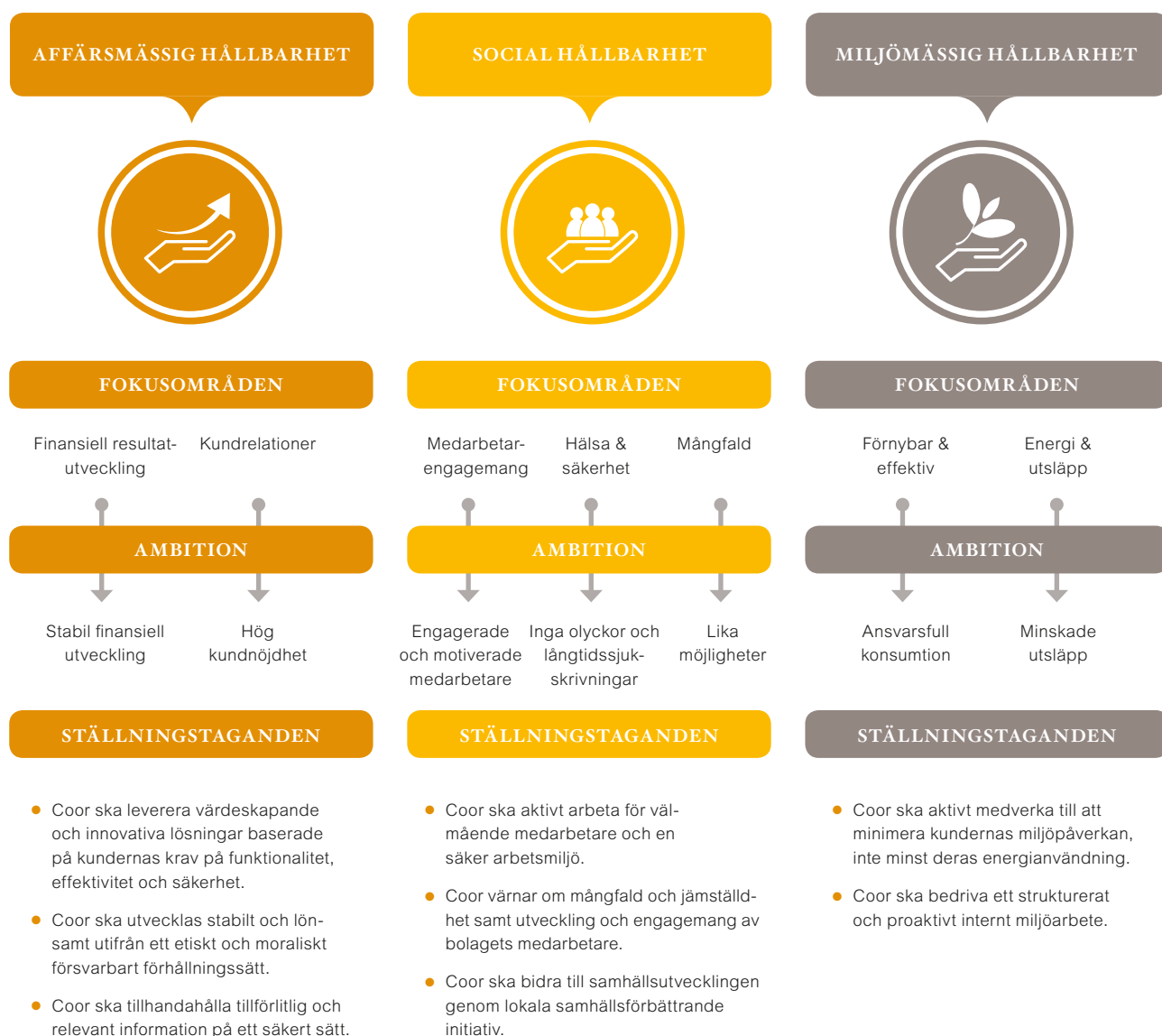
Coor är en ansvarstagande samhällsaktör som formulerat långsiktiga ambitioner inom affärsmässig, social och miljömässig hållbarhet. Inom samtliga dimensioner finns operativa mål för verksamheten.

LÅNGSIKTIGA MÅLSÄTTNINGAR

Coor strävar efter att bedriva en ansvarsfull och långsiktigt hållbar verksamhet. Kunder, medarbetare, ägare och övriga intressenter ska kunna lita på att Coor sköter verksamheten professionellt, lönsamt, säkert och hållbart över tid. Coor skapar värde i tre dimensioner:

affärsmässigt, socialt och miljömässigt. Den övergripande målsättningen är att verksamheten ska utvecklas positivt och generera maximal ekonomisk avkastning, utan att göra avkall på respekten för människor och miljö. De sociala och miljömässiga målen är lika väsentliga för styrningen av verksamheten som de affärsmässiga.

För varje dimension finns det principiella ställningstaganden samt målsättningar för hur verksamheten ska bedrivas. Ett hållbart företagande handlar om att ta ett långsiktigt ansvar för verksamheten som bedrivs.



MÅL

RESULTAT

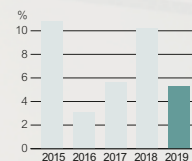
4-5%

ORGANISK TILLVÄXT

Över en konjunkturcykel ska Coor växa organiskt med 4-5 procent årligen.¹⁾

5%

Den organiska tillväxten på 5 procent drivs av nya affärer, höga rörliga volymer samt ett framgångsrikt arbete med att behålla befintliga kunder.



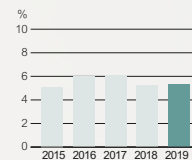
-5,5%

JUSTERAD EBITA-MARGINAL

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

5,3%

Förbättrad ebita-marginal från fokuserat effektiviseringsarbete och stor kostnadsmedvetenhet.



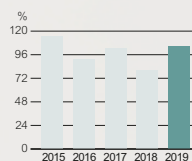
>90%

KASSAGENERERING

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

104%

Strukturerat arbete med kassaflödet ger förbättrat rörelsekapital och lägre investeringar, vilket ger hög kassagenerering.



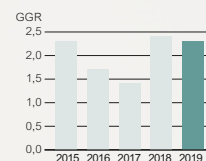
<3,0x

KAPITALSTRUKTUR

Målet på medellång sikt är att Coors nettoskuldssättning ska understiga 3,0 gånger justerad EBITDA.

2,3x

Skuldssättningsgraden förbättrades något. Fortsatt god marginal till målnivån.



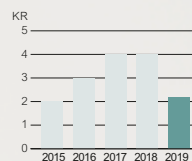
-50%

UTDELNING

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

2,2kr

För 2019 föreslås en ordinarie utdelning i linje med bolagets utdelningspolicy. De osäkra finansiella effekterna kopplat till utbrottet av det nya coronaviruset medför att bolaget väljer att inte göra någon extrautdelning.



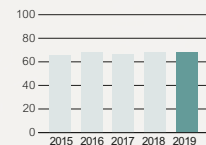
≥70

HÖG KUNDNÖJDHET

Målet är att Coor över tid ska hålla en hög grad av kundnöjdhet (Nöjd kund-index) ≥70.

68

Coors resultat är återigen på en hög och stabil nivå och vi fortsätter att utveckla vårt kunderbjudande.



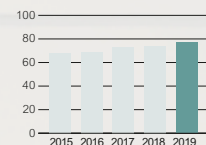
≥70

ENGAGERADE OCH MOTIVERADE MEDARBETARE

Målet är att Coor över tid ska hålla en hög grad av motiverade medarbetare (Motiverad medarbetar-index) ≥70.

77

I årets medarbetarundersökning har Coor den högsta medarbetarnöjdheten någonsin. Deltagandet är också på rekordnivå.



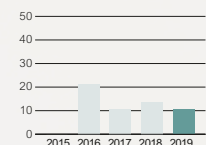
≤3,5

INGA OLYCKOR OCH LÅNGTIDSSJUKSKRIVNINGAR

Målet är att sänka bolagets TRIF (Total Recorded Injury Frequency) till ≤3,5.

10,6

Olycksstatistiken går ner i hela verksamheten och även om målet inte uppnåddes under 2019 är vi på god väg.



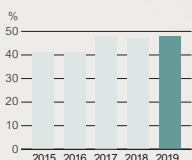
50%

LIKA MÖJLIGHETER

Målet är att könsfördelningen på chefsnivå inom Coor ska vara 50/50.

48%

Andelen kvinnor i chefsposition uppgår till 48 procent i hela verksamheten, vilket är i linje med bolagets målsättning.



50%

MINSKADE UTSLÄPP

Coor ska bidra till minskade utsläpp av växthusgaser och målsättningen är att minska bolagets belastning med 50 procent till 2025.

Under 2019 har Coor kartlagt den totala klimatpåverkan från den egna verksamheten. Utifrån resultatet sätts under 2020 en strategisk plan för hur målsättningen ska uppnås.

¹⁾ Tillväxttakten kan variera mellan åren beroende på förändringar i kundstocken. Den organiska tillväxten kan även kompletteras med förvärv.

GLOBALT PERSPEKTIV

Coor har högt ställda hållbarhetsambitioner och en strategi som utgår från principerna i FN:s Global Compact samt FN:s globala mål för hållbar utveckling.

Det är genom 17 globala mål för hållbar utveckling som FN adresserar samtidens största utmaningar. Coor ska vara del i den ambitiösa agenda alla världens länder antagit; att till år 2030 avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor i världen, främja fred och rättvisa samt lösa klimatkrisen. Med utgångspunkt i Coors väsentlighetsanalys, baserad på Coors strategiska mål samt interna och externa dialoger, har åtta av de globala målen kopplats till Coors hållbarhetsarbete. Här har Coor störst möjlighet att bidra till att nå målen ur ett globalt perspektiv.



COOR ADRESSERAR ÅTTA AV FN:S GLOBALA MÅL FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

FN:S MÅL	FN:S DEFINITION	COORS ARBETE MED MÅLET
	MÅL NR. 3 Säkerställa att alla kan leva ett hälsosamt liv och verka för alla människors välbefinnande i alla åldrar.	Inom Coor finns en tydlig nollvision när det gäller arbetsplatsrelaterade olyckor. Vi har under året fortsatt vårt arbete för att öka säkerhetskulturen, både i det dagliga arbetet och genom utbildning. Coor anordnar olika hälsofrämjande aktiviteter på arbetstid, exempelvis föreläsningar inom välmående och träningsaktiviteter.
	MÅL NR. 5 Uppnå jämställdhet och alla kvinnors och flickors egenmakt.	Coors uppförandekod och mångfaldspolicy slår tydligt fast att varje medarbetare ska behandlas respektfullt och rättvist oavsett kön, ålder, etnicitet, religion, funktionsnedsättning eller sexuell läggning. Dessa frågor följs upp i den årliga medarbetarundersökningen. Arbetet för en jämlik fördelning mellan andelen kvinnliga och manliga chefer och medarbetare är centralt för Coor. Vissa enheter har infört regeln om att alltid ha både en manlig och en kvinnlig slutkandidat vid rekrytering.
	MÅL NR. 8 Verka för en inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla.	Uthållig tillväxt och stabil resultatutveckling är viktigt för Coor och återspeglas i de finansiella målen. Alla Coors medarbetare ska ha en säker, icke-diskriminerande och utvecklande arbetsplats. Bolaget tillämpar en marknadsmässig och rättvis lönesättning.
	MÅL NR. 10 Minska ojämlikheten inom och mellan länder.	Coor verkar i en medarbetarintensiv bransch med ett brett tjänsteutbud och har därmed möjlighet att ge många tillträde till arbetsmarknaden. På Coor tror vi starkt på att ge tillbaka till de samhällen där vi bedriver verksamhet. Syftet med Coor Society Program är att förenkla integration och underlätta för de som behöver stöd och hjälp. Varje land driver egna initiativ, däribland språkundervisning för nyanlända, möjlighet till vidareutbildning vid sidan av arbetet för Coor-medarbetare och läxhjälp för barn och ungdomar i utsatta områden.
	MÅL NR. 12 Främja hållbara konsumtions- och produktionsmönster.	Coor genomför löpande åtgärder för att minimera verksamhetens miljöpåverkan och erbjuder även grön rådgivning till kunder för att förbättra deras miljöprestanda. Bolaget arbetar kontinuerligt för en ansvarsfull konsumtion genom att styra och följa upp inköp av varor och tjänster. Vi genomför regelbundna revisioner för att följa upp leverantörers efterlevnad av uppförandekoden.
	MÅL NR. 13 Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser.	Bolagets långsiktiga ambition är att bli fossilfritt. Coors mål är att halvera sitt klimatavtryck fram till 2025. Vi genomför löpande åtgärder för att minska verksamhetens klimatpåverkan från exempelvis restaurangverksamheten, kemikalier och resor.
	MÅL NR. 14 Bevara och nyttja haven och de marina resurserna på ett hållbart sätt i syfte att uppnå en hållbar utveckling.	Coor genomför aktiviteter för att minska användandet av material med möjlig påverkan på havet. Varje år släpps miljontals ton med plast ut i våra hav. Coor och Volvo har tillsammans arbetat med frågan och idag är Volvos restauranger och varuautomater på ett flertal anläggningar runt om i Sverige helt plastfria. På flera håll inom Coor serverar man dessutom i största möjliga mån hållbart infångad och lokal fisk i restaurangerna.
	MÅL NR. 17 Stärka genomförandemedlen och återvitalisera det globala partnerskapet för hållbar utveckling.	Coor har under året ökat sitt fokus på kontinuerliga dialoger med kunder och andra intressenter, allt för att säkerställa att vi kan bidra till att kunderna uppnår sina mål vad gäller hållbarhet.

FYRA STRATEGISKA OMRÅDEN

Coors strategiska plattform består av fyra områden som sätter riktningen för hela verksamheten. Dessa områden visar vägen vid prioriteringar och beslutsfattande och leder mot visionen att Coor ska skapa Nordens mest välmående och välfungerande arbetsmiljöer. Allt för att våra kunder ska kunna fokusera på det de gör bäst.

NORDISK SPECIALIST

Norden är Coors hemmamarknad. Närheten till kunderna och Coors kunskaper om lokala förhållanden gör det möjligt att erbjuda skräddarsydda och flexibla lösningar. Vi är lyhörda för våra kunders behov och arbetar kontinuerligt för att hitta balansen mellan skalfördelar i leveransen och kundanpassning.

Coor arbetar med några av de största IFM-avtalen i Norden, bland annat Equinor, Aibel, Ericsson, Volvo, ICA och Danska Polisen, uppdrag som befäster bolagets nordiska marknadsledarskap.

TILLVÄXT INOM IFM

Coor är marknadsledande i Norden inom integrerade facility management-leveranser till större verksamheter med komplexa behov.

Coor ser fortsatt tillväxt inom IFM-segmentet, som växer snabbare än FM-marknaden som helhet. Allt fler kunder väljer att köpa majoriteten av sina servicetjänster av en större leverantör, som har resurser att satsa på utveckling och innovation. En IFM-leverantör som Coor kan dessutom hitta synergier mellan tjänsterna genom att använda personal till att utföra flera tjänster och på så sätt minska totalkostnaden för kunden.

TILLVÄXT INOM ENSTAKA TJÄNSTER

Som en stor aktör kan Coor erbjuda separata tjänster av hög kvalitet till marknadsmässiga priser. De tjänsteområden Coor valt att fokusera på är fastighetservice, lokalvård samt mat & dryck, tjänster som finns i de flesta kundavtal. Tillväxten inom mindre affärer under verksamhetsåret var mycket god och Coor har som målsättning att fortsätta ta marknadsandelar. Som ett led i detta förvärvade Coor under 2019 lokalvårdsbolaget Norrlands Miljövård.

OPERATIONELL EFFEKTIVITET

Coor har ett starkt förbättrings- och effektivitetsfokus och strävar efter att vara bäst i branschen på att leverera tjänster som ger ökad kundnytta.

Ständiga förbättringar av verksamheten är en viktig del av vardagen för Coors medarbetare. Innovationer som ökar kundernas effektivitet och minskar resursutnyttjandet bidrar dessutom till en hållbar utveckling.

VISION

Coor skapar Nordens mest välmående och välfungerande arbetsmiljöer. Vi strävar ständigt efter att bygga team och servicelösningar som gör det möjligt för våra kunder att fokusera på vad de gör bäst.

AFFÄRSIDÉ

Coors affärsidé är att ta över, sköta och utveckla service i kontor, fastigheter, produktionsanläggningar och i offentlig verksamhet. Verksamheten ska bedrivas på ett effektivt, långsiktigt hållbart och värdeskapande sätt i förhållande till kunder, medarbetare och investerare, men också för samhället och miljön i stort.



COOR FORTSATT LEDANDE INOM FACILITY MANAGEMENT-TJÄNSTER

Coor behåller positionen som ledande inom IFM-tjänster på den nordiska marknaden och fokuserar samtidigt på tillväxt inom enstaka FM-tjänster.

FORTSATT STARK TILLVÄXT INOM IFM

Den totala FM-marknaden i Norden uppskattas till cirka 400 MdSEK, varav drygt 200 MdSEK är outsourcad till tredje part. Av dessa 200 MdSEK utgör outsourcade IFM-tjänster en mindre del på cirka 15 MdSEK. Segmentet outsourcade IFM-tjänster växer dock snabbare än FM-marknaden i övrigt, med cirka 5 procent per år.

MARKNADSLEDANDE INOM IFM

Coor är marknadsledande inom IFM i Norden med cirka 40 procent av marknaden. ISS och Sodexo är de två största konkurrenterna inom IFM-segmentet.

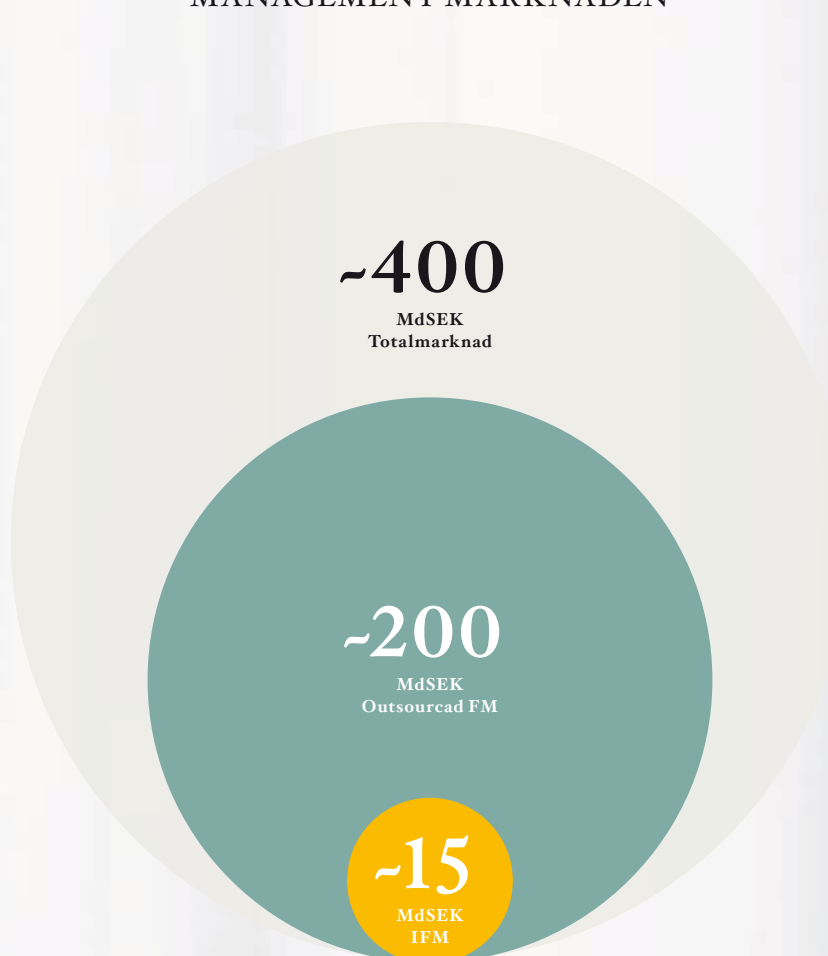
TVÅ TYPER AV KUNDER

Det finns två olika kundgrupper på den nordiska FM-marknaden. Den ena består av företag eller organisationer med uttalade IFM-strategier som väljer en leverantör för alla tjänster. Ofta återfinns dessa kunder bland större företag och organisationer som efterfrågar utveckling, innovation och digitalisering. Den andra kundgruppen utgörs av företag och organisationer som köper mindre leveranser av enstaka tjänster. Dessa kunder efterfrågar god kvalitet till ett bra pris och återfinns oftast i segmentet små och medelstora företag.

MÅL ATT VÄXA INOM ENSTAKA TJÄNSTER

Inom enstaka FM-tjänster är Coors uttalade mål att växa inom fastighets-service, lokalvård samt mat & dryck, bland små och medelstora företag. Dessa affärer skapar ett stabilt flöde som balanserar det mer ojämna flödet av stora IFM-kontrakt. Inom segmentet enstaka FM-tjänster har Coor många olika konkurrenter.

DEN NORDISKA FACILITY MANAGEMENT-MARKNADEN



TOTALMARKNAD

Värdet av alla service-tjänster inom FM för samtliga företag och organisationer i Norden. I detta ingår även värdet av tjänster som idag sköts av företagen själva.

OUTSOURCAD FM

Värdet av den totala marknaden som är outsourcad.

- 2-3 % årlig tillväxt
- Små och stora kunder
- Fragmenterad marknad
- Coor < 5 % marknadsandel

IFM

Värdet av de integrerade serviceleveranserna inom outsourcad FM.

- ~ 5 % årlig tillväxt
- Stora kunder
- Konsoliderad marknad
- Coor ~ 40 % marknadsandel



FRAMÅT TILLSAMMANS

Det rör sig i omvärlden, och det märks inte minst i facility management-branschen. Kunderna kan allt mer om FM och ställer allt högre krav, vilket Coor som bolag kan dra stora fördelar av. Vi på Coor brukar säga att förändring ligger i vårt dna, och det är precis det som vi nu har nytta av. Vi inte bara leder utvecklingen – vi älskar också att göra det.

Under året har vi på Coor identifierat fyra starka trender som påverkar vår bransch: partnerskap, utvidgat hållbarhetsarbete, innovationer inom fastighetsområdet samt arbetsplatsen som del av företagets varumärke och kultur.

PARTNERSKAP

Både vi på Coor och våra kunder har i allt större utsträckning upptäckt fördelen med att arbeta som partners istället för det traditionella kund-leverantör-förhållandet. Med hjälp av en tät dialog skapar vi gemensamma målsättningar att sträva mot, får gemensamma incitament i vårt arbete och kan snabbt dela information. En annan viktig fördel är att kostnadsmodellen blir mer transparent. Under året har vi till exempel sett att många traditionella upphandlingar med detaljerade instruktioner kopplade till olika slags viten ersätts med mer samarbetsinriktade upphandlingsformer. Denna typ av nära samarbete mot gemensamma mål kännetecknar det arbetssätt Coor redan tidigare haft med många kunder.

En sådan här form av samarbete leder också till att vi på Coor smidigt kan anpassa oss till konjunktur, omvärldsförändringar och andra ändrade förutsättningar hos våra kunder.

UTVIDGAT HÅLLBARHETSARBETE

Under året har vi på Coor sett hur hållbarhetsarbetet vidgats till att omfatta allt fler områden - både i branschen och hos våra kunder. Vi ser också hur målsättningar, aktiviteter och resultatrapporteringar blir allt tydligare och mer

konkreta. På Coor har vi länge arbetat med hållbarhetsfrågor. I vår strategi ingår att vi ska arbeta för en hållbar miljö, en god arbetsmiljö för våra medarbetare samt bidra till en god utveckling i de samhällen där vi verkar.

FASTIGHETSTEKNISK INNOVATION

Allt fler idéer kring innovationer inom FM-området tar form och blir riktiga produkter. Inte minst inom fastighets-service ser vi hur ny teknik bidrar till en säkrare och mer kvalitativ service-leverans. Under året har till exempel en "digital tvilling" börjat användas av Coor på Karolinska Universitetssjukhuset i Solna. Hela sjukhusbyggnaden inklusive alla installationer, såväl väggar och dörrar som avloppsrör och stammar, finns inlagt i ett system som ständigt uppdateras i takt med byggnaden. Med hjälp av denna kopia av byggnaden kan vi lätt se vad som behöver åtgärdas och underhållas och var, utan att behöva gå ut i huset och störa verksamheten.

ARBETSPLATSEN SOM DEL AV FÖRETAGETS VARUMÄRKE

Som FM-företag hjälper vi på Coor till att stärka medarbetarnas upplevelse av sin arbetsgivare. Det gäller både den fysiska arbetsplatsen och servicen som erbjuds där. Medarbetare och kunder ska känna igen företaget där de kliver in, och snabbt få en positiv känsla. Det ställer krav på Coor som service-leverantör att anpassa oss till kundens varumärke och värderingar både i vad vi levererar och hur vi gör det. I detta ingår att underlätta medarbetarnas vardag.



**COOR VINNER
IGNITE SWEDENS BEST
STARTUP COLLABORATOR
FÖR ANDRA ÅRET I RAD**

Priset delas ut av Ignite Sweden, ett "business matchmaking program" som Things Stockholm, Sting, SISP, Lead, Minc, Uminova och Vinnova ligger bakom.

Utmärkelsen gick till det företag som visat på möjligheten att samarbeta med nystartade företag, trots skillnader i storlek, ekonomi och kultur. Genom att vara öppen för nya idéer och ny teknik har Coor under året ingått nya partnerskap, en nyckelfaktor för att bibehålla både nystartade företag och storföretag i den internationella frontlinjen.

Startupsamhället är en viktig del av Coors ekosystem för innovationer och matchmaking-programmet som Ignite Sweden tillhandahåller gör stor skillnad för Coor. Genom samarbetet med Ignite Sweden visar Coor att det är möjligt att driva innovation genom startup-samarbeten.

Det kan handla om att vi erbjuder cykelservice för våra kunders medarbetare, eller att vi funderar på hur vi kan tillhandahålla god service även för de personer som väljer att arbeta hemifrån. En av våra spännande utmaningar på detta område är att många av våra kunder inte sitter i klassisk kontorsmiljö, utan finns på lager, fabriksgolvet eller i sjukhuskylvertar.



ALLT FUNGERAR MED COOR

Coor erbjuder ett hundratal olika tjänster inom en rad olika serviceområden, allt från enskilda lokalvårdsuppdrag till komplexa IFM-leveranser. Oavsett vilka tjänster som utförs strävar vi alltid efter att skapa Nordens mest välmående och välfungerande arbetsmiljöer. Det gör vi genom att bygga team och servicelösningar som gör det möjligt för våra kunder att fokusera på vad de gör bäst.

FASTIGHET

Coor kan fastighetsservice – cirka 15 miljoner kvadratmeter fastighet underhålls av Coor runt om i Norden. Coor är en professionell samarbetspartner som alltid ser till att hitta en bra mix av felavhjälpare och planerat underhåll över tid, med målsättningen att optimera fastighetens kostnad över hela dess livscykel.

LOKALVÅRD

Det är kombinationen av den stora lokalvårdsleverantörens professionalism och den lokala aktörens engagemang som är Coors styrka. Coor har resurser, metoder och den kompetens som krävs för att utföra många olika typer av lokalvårdsuppdrag: från kontorsstädning till mer avancerad lokalvård som rengöring av sjukhusmiljöer och renrum.

MAT & DRICK

Coor driver ett stort antal restauranger i Sverige, Norge och Danmark. Nyckeln i denna verksamhet är lokal anpassning eftersom inget land eller region är den andra lik. Därför tas menyerna för Coors restauranger fram utifrån lokala råvaror och önskemål. Samtliga restauranger har fokus på hållbarhet och minskat matsvinn.

KONFERENSSERVICE

Möten är en viktig del av arbetslivet. I vår konferensverksamhet ingår både Coors egna konferensanläggningar och konferensservice hos befintliga kunder. Vi ser till att våra kunder får en bra upplevelse under hela sitt möte och hjälper gärna till med specifika önskemål.



KONTORSSERVICE

Coors mål är att skapa en arbetsplats där våra kunder, deras medarbetare och gäster trivs. Det innebär bland annat bra mottagande i receptionen, gott kaffe, en påfylld fruktkorg, smidig post- och godshantering, att kopiatorerna fungerar, att kontorsmaterialet är påfyllt och att glödlamporna är bytta. Det är små men avgörande detaljer för en fungerande arbetsplats. Här kan Coor enkelt applicera sina smarta lösningar för en ökad kundnöjdhet, bland annat i form av sensorer som känner av beläggning av konferensrum och inomhusklimat.

SÄKERHET

Coor har lång erfarenhet av säkerhetslösningar för verksamheter med högt ställda säkerhetskrav. Bevakning, säkerhetsteknik, tillträdesskydd och brandskydd är exempel på några tjänster.

UTEMILJÖ

Utemiljön är det första som möter våra kunder och deras medarbetare under en arbetsdag. Coor ser till att buskar, gräsmattor och planteringar alltid är i toppskick. På vintern plogas och underhålls parkeringar och vägar. Allt för en trevlig och säker utemiljö.



PESHRAW

Ålder: 29 år

Arbetsuppgifter: Lokalvårdare

Berätta, vad är god service för dig?

– Vi försöker alltid göra vårt bästa och lägger ofta ner lite extra tid för att kunderna ska vara nöjda. Om någon till exempel har spillt kaffe på ett ställe som inte ingår i vårt område så tar vi hand om det direkt ändå. Är det smutsigt där jag jobbar så blir det ju pinsamt om folk ser mig, även om det inte är mitt ansvar. Och så gillar jag att det är rent runt omkring mig!



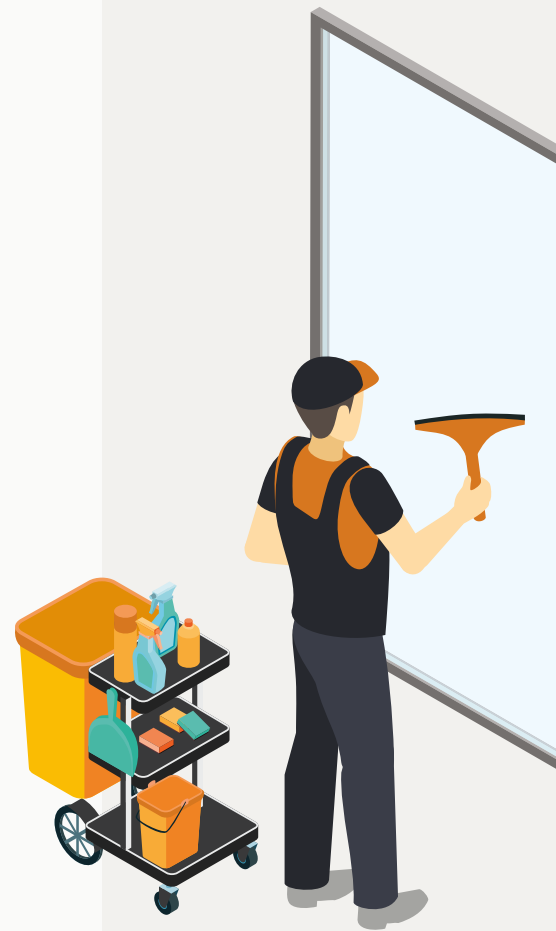
Jag gillar när det är rent runt omkring mig

På vilket sätt arbetar ni hållbart?

– Vi städar oftast utan kemikalier, både för miljös skull och för inomhusmiljön hos kunden. Men på fläckar använder vi rengöringsmedel. Vi sopsorterar också allt avfall vi hittar, metall för sig, lampor för sig och så vidare.

Hur trivs du med att arbeta på Coor?

– Jag är mycket nöjd med mitt jobb på Coor, kollegorna är trevliga och jag trivs bra. Arbetsledningen hjälper alltid till när vi frågar om något vi inte kan eller vet, och förklarar hur vi ska göra. Jag gillar att jag får röra mig över hela arbetsplatsen och träffa många människor.



EMELIE

Ålder: 26 år

Arbetsuppgifter: Vård på Coors huvudkontor

Hur ser en vanlig dag ut för dig?

– På huvudkontoret vill vi visa hur en Coor-driven arbetsplats ska se ut, så det är viktigt att allt är tiptopp. När det kommer besökare hälsar jag välkommen, ringer på rätt person och bjuder på kaffe. Jag får ibland frågan om andra uppdrag som ligger utanför mina ordinarie uppgifter, och hjälper självklart alltid till när det går.



Bra service består av en balans mellan professionalitet och att vara personlig

Vad lägger du i begreppet bra service?

– Bra service består av en balans mellan professionalitet och att vara personlig. Jag försöker alltid ligga steget före, även när det gäller småsaker. Tar en besökare fram sin dator frågar jag om de behöver ett wifi-lösenord, till exempel.

Vad är roligast i ditt jobb?

– Jag gillar att upptäcka människors olika egenskaper och behov och sedan anpassa servicen efter det. Vissa vill sitta ifred, medan andra gärna småpratrar. Det kräver fingertoppskänsla och det tycker jag är kull!





ERNESTO

Ålder: 56 år

Arbetsuppgifter: Fastighetsskötare

Berätta, vad du gör på dagarna?

– Jag gör allt! Vi på fastighetsavdelningen får uppgifter som till exempel att reparera en toalett, byta trasiga speglar eller fästa takplattor som är lösa. Vissa uppgifter måste åtgärdas akut, medan andra inte är lika brådskande.

Hur upplever kunderna ditt jobb?

– Ibland är någon irriterad över att något dröjer, då försöker vi lugna dem och berätta varför vissa saker tar tid. Det kan vara så att vi måste beställa och vänta på reservdelar från tillverkaren. Men generellt är folk trevliga och väldigt tacksamma när vi kommer, och de samarbetar för att få problemet fixat snabbt.



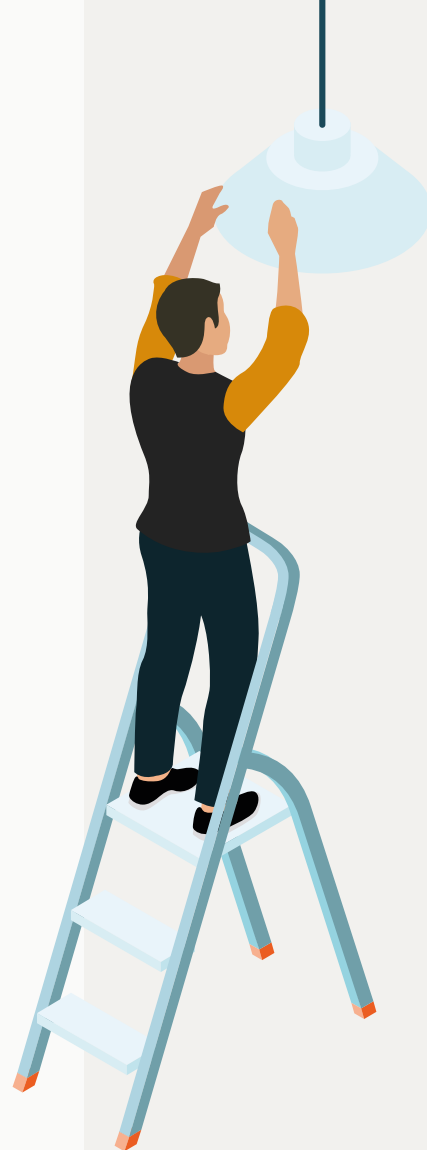
Coor präglas av stor kulturell mångfald, det gillar jag

Vad är det bästa med ditt arbete?

– Det är ett varierande jobb med olika uppgifter varje dag, det tycker jag är kul. På flera avdelningar hos kunden har jag lärt känna folk väl. Där är jag inte bara en Coor-medarbetare i mängden, där är jag Ernesto! Jag gillar också att Coor präglas av stor kulturell mångfald.

Hur samarbetar ni med andra avdelningar?

– Vi hjälper varandra. Om det till exempel uppstår en läcka och en rörmokare kommer för att fixa den, då hjälper vi till med säkerheten och stänger av alla sprinklar och kranar. Om man kommer överens med andra blir det så mycket lättare.



LOTTA

Ålder: 46 år

Arbetsuppgifter: Trädgårdsmästare

Berätta om ditt arbete som trädgårdsmästare hos Coor.

– Jag arbetar med utomhusmiljön hos en stor kund. Sommartid tar jag hand om alla rabatter och planteringar och på vintern är det snöskottning och sandning som gäller. Här finns också parkeringar och stora ytor som alltid ska vara renstädade från skräp och fimpar. Det kommer ofta fram folk och pratar lite. De brukar säga att det blir fint, eller fråga om sina egna rabatter.



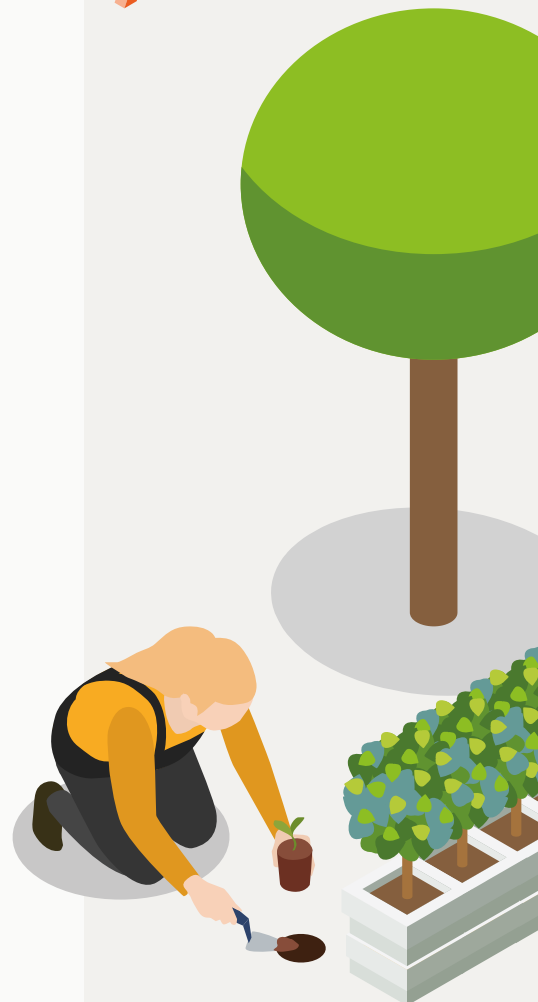
Besökare brukar fråga om sina egna rabatter

Vad är roligast med ditt jobb?

– Jag är ju växtnörd, det är min passion, men jag gillar också när det händer mycket. Nu ska jag strax köra städmaskin för vi städar godsmottagningen. En annan dag kör jag traktor, ligger i en rabatt eller håller en kurs i hjärt-lungräddning för personalen eftersom jag är instruktör.

Hur arbetar ni med hållbarhet?

– Vi försöker vara så miljövänliga som möjligt. Vi tömmer aldrig en papperskorg förrän den är full och vi rensar bort sådant som vi kan källsortera. Vi använder miljövänliga medel till växterna och kör elbil. All grönska binder koldioxid, och växtligheten på taken isolerar husen och bidrar till att minska energianvändningen.





Man får använda alla sina sinnen

CILLA

Ålder: 53 år

Arbetsuppgifter: Kallskänka på en av Coors lunchrestauranger

Berätta, hur kan en dag se ut för dig?

– På morgonen bakar jag bröd till matsalen och brer smörgåsar. Sedan är det dags att ta fram salladsbuffén. Jag gör dressingar och röror och ser till att allt ser fräscht och gott ut.

Bra service – vad är det för dig?

– Att man lyssnar på kunden och är öppen för förslag. Om en gäst frågar efter något särskilt på buffén brukar jag försöka se till att det finns nästa dag om det går.

Vad är bäst med ditt jobb?

– Det är väldigt kreativt och handlar mycket om dofter, smaker, känslor och konsistenser och man får använda alla sina sinnen. Jag behöver inte heller gå på gymmet, här får jag gratis träning varje dag!

Hur bidrar du till att göra vardagen enklare för gästerna?

– Genom att presentera varierande och god mat som ser fin ut. Vi ser till att det finns något för alla smaker, så att gästerna kan få i sig den energi de behöver för att arbeta. Om någon till exempel är allergisk hjälper jag dem att hitta rätt och föreslår alternativ eftersom jag vet vad allt innehåller.



Det är spännande och lärorikt att köra robotarna

SHAINA

Ålder: 25 år

Arbetsuppgifter: Godspersonal

Berätta, vad du gör hos Coor?

– Jag jobbar på godsmottagningen hos en stor kund och vi hanterar nästan alla paket som kommer hit, det kan vara många hundra på en dag. Vi använder bland annat förarlösa robotar för att transportera varorna till avdelningar. Robotarna har egna hissar och gör ungefär 1 600 transporter om dygnet.

Vad är god service för dig?

– Service är ett bra bemötande mot alla man träffar. Att ge den man möter ett leende räcker ofta en lång väg även när det är stressigt och alla har mycket att göra. Ibland kan det vara bråttom med ett paket, då ser vi till att spåra det paketet extra snabbt och leverera det direkt i handen på mottagaren. När kunden märker att vi tar det på lika mycket allvar som de gör skapar vi bra relationer.

Roligast med ditt jobb?

– Det är spännande och lärorikt att köra robotarna, det är avancerad teknik som ligger i framkant och något vi är stolta över. Vi har ofta musik på här nere på godset, det är en lättsam stämning med mycket skratt. Det brukar smitta av sig även på besökare!



FLEXIBILITET AVGÖRANDE PÅ SJUKHUSET

När Syddjyllands sjukhus skulle upphandla städtjänster stod de samtidigt inför en stor ombyggnation. Man behövde därför en leverantör som både kunde leverera driftsäker kvalitet och vara flexibel i en vardag som präglades av byggaos. Valet föll på Coor.

– När en offentlig verksamhet ska outsource en tjänst är det i regel priset som avgör vem som får uppdraget. Men den här gången var det professionalism och flexibilitet samt samarbetsförmåga och fokus på utbildning som vägde tyngst, säger Helle Lausten, processchef på Syddjyllands sjukhus.

Syddjyllands sjukhus består av tre somatiska avdelningar i Aabenraa, Sønderborg och Tønder. Sedan 1989 har städningen varit outsourcad till många olika leverantörer. Elite Miljø, som numera är en del av Coor, vann upphandlingen 2011. Den gången valdes leverantör på grund av priset. När sjukhuset skulle upphandla leverantör av städtjänster 2018 var det helt andra parametrar som avgjorde.

– Vi har enheter i tre olika städer och håller samtidigt på att bygga ett helt nytt sjukhus med enkelrum. Det ställer naturligtvis vissa krav på våra leverantörer, de måste vara flexibla i rådande byggaos och vara villiga att flytta runt

sina medarbetare och testa nya arbetsflöden. När jag säger att vi måste prova något nytt, känns det som om Coors medarbetare hakar på direkt! Så de har verkligen motsvarat vår kravbild, berättar Helle Lausten.

Sjukhusstädning är en speciell sorts uppdrag som i grund och botten handlar om patientsäkerhet. Syddjyllands sjukhus ställde därför som krav att medarbetarna hos kontrakterat företag skulle utbildas till rengöringstekniker. Hittills har samarbetet mellan Coor och Syddjyllands sjukhus resulterat i att 90 medarbetare utbildats, och personalen har både utökat sin kompetens och yrkesstolthet.

– Det är viktigt för oss att veta att medarbetarna har den kompetens som krävs. Dessutom har det blivit väldigt rent i våra lokaler. Den senaste kontrollen visade att vi har det renaste sjukhuset i hela Region Syddanmark, berättar Helle Lausten.

i OM SYDDJYLLANDS SJUKHUS

Syddjyllands sjukhus omfattar akut-sjukhuset i Aabenraa, specialistsjukhuset i Sønderborg och dagsjukhuset i Tønder. Dessutom kommer en ny vårdavdelning med 120 sängplatser att byggas i Aabenraa.

Coors uppdrag:

Coor ansvarar för sjukhusstädning och tillhörande uppgifter på samtliga enheter, allt från administrativa lokaler och gemensamhetsutrymmen till operationssalar och laboratorier.

KOMPLEX LEVERANS SOM ALDRIG STÅR STILL

När ett uppdrag både ställer höga krav på säkerheten och är logistiskt komplex blir ett nära samarbete nyckeln till framgång. Relationen mellan GKN Aerospace och Coor har utvecklats till ett partnerskap, där båda parter är lika angelägna om att stötta och kommunicera med varandra.

– Coor kunde erbjuda ett helhetskoncept med alla de tjänster vi efterfrågade, till rätt pris dessutom – därför valde vi återigen dem i den senaste upphandlingen. En avgörande faktor var också den totala transparensen, bland annat gällande kostnader. Det har skapat tillit mellan oss och Coor, idag har vi en kommunikation där båda parter verkligen är öppna mot varandra. Det är nödvändigt eftersom vi är en krävande kund, säger Bo Larsson, fastighets- och underhållschef på GKN.

På GKN Aerospace i Trollhättan tillverkas högteknologiska komponenter som motordelar till flygplan och rymdraketer. Coors över 100 medarbetare på plats ansvarar för allt från fastighetsservice, arkivverksamhet till säkerhet, samt många av de över 40 000 interna transporter som sker mellan anläggningens verkstäder varje månad. Att det komplexa uppdraget flyter på så bra, tror Bo Larsson beror på det noggranna förarbetet som gjordes redan innan avtalet trädde i kraft.

– Tillsammans lade vi ner väldigt mycket tid på att tydliggöra avtalet oss emellan och förtydliga det som beskrivs där, vilket också skapat förtroende. Vårt avtal innehåller idag väldigt detaljerade instruktioner kring hur arbetet ska utföras, inte bara att det ska göras.

Bo Larsson beskriver att den raka kommunikationen och transparensen genomsyrar alla aspekter av arbetet och underlättar i det dagliga, till exempel när det gäller utbildning. GKN:s produktionsanläggning är klassad som skyddsobjekt på grund av militärens och flygbranschens hårda krav, men säkerheten är också hög ur andra aspekter eftersom många av komponenterna är ytterst känsliga. Hantering av vissa komponenter kräver bokstavligen talat bomullsvantar på, och det stränga reglementet kräver hög utbildningsnivå hos personalen. En situation där lösningen varit att Coor och GKN tillsammans identifierar vilket utbildningsbehov som finns och där GKN sedan hjälper till att utbilda Coors personal.



OM GKN AEROSPACE

GKN Aerospace är ett globalt företag som tillverkar komponenter till flygplan och rymdraketer. Anläggningen i Trollhättan är en av de största i världen med drygt 2 000 anställda.

Coors uppdrag:

Uppdraget har pågått sedan 2005 och Coors medarbetare sköter bland annat fastighetsservice, processunderhåll, transporter, säkerhet, bevakning och restauranger.

– Jag tror att båda parter verkligen känner att vi kan vara öppna, så om det skulle uppstå problem i vardagen så känner vi tillit – vi vet att vi löser problemen tillsammans, avslutar Bo Larsson.



INNOVATION VISAR VÄGEN I BRETT UPPDRAG

Hur höjer man servicenivån i ett uppdrag som rymmer allt från restaurang, konferens och reception till vaktmästeri och fastighetservice? Enligt Vasakronan är svaret genom innovation och tätt samarbete.

– Coors uppdrag är mångsidigt och med det kommer utmaningen att få till en jämn och bra leverans på alla plan. Vi strävar alltid efter att utveckla våra servicetjänster och vi kan vara ganska snabba med att göra förändringar. Det kräver mycket av en leverantör, säger Åsa Almquist, chef för inköp på Vasakronan.

Partnerskapet mellan Coor och Vasakronan sträcker sig tillbaka till 2009 och innefattar en bred palett av olika servicetjänster: restaurang, konferens, reception, vaktmästeri och sedan 2018 även fastighetservice runt om i Sverige. Det är ett uppdrag som kräver stort förtroende. Idag jobbar över 200 personer från Coor ute i Vasakronans fastigheter, vilket gör uppdraget till ett av Coors största.

– Eftersom det är ett så pass omfattande uppdrag är det viktigt att vi har gemensamma värderingar, ambitioner och ett

ömsesidigt tänk kring kundarbete. Coors tekniker är väldigt viktiga för oss, då de är ute på plats och nästan dagligen möter våra hyresgäster, säger Åsa Almquist.

För att samarbetet med Vasakronan ska vara så lyckat som möjligt behöver Coor vara flexibla och lyhörda, samtidigt måste stor vikt läggas vid innovationsarbete för att utveckla befintliga servicetjänster och ta fram förslag på nya lösningar.

– Coor har en vilja att förstå våra utmaningar och är oftast snabba på att agera. De är även noga med att lyssna på våra önskemål, samtidigt som de är bra på att själva komma med förslag som kan förbättra våra verksamheter, säger Åsa Almquist.

Närmast tittar Vasakronan på nästa steg i utvecklingen av servicen till sina kunder – både där de idag har olika servicekoncept samt på *Arena*, Vasakronans coworking-

i OM VASAKRONAN

Vasakronan är Sveriges största fastighetsbolag med ett fastighetsbestånd som omfattar 173 fastigheter och en total area om 2,3 miljoner kvadratmeter.

Coors uppdrag:

Vasakronan har varit IFM-kund sedan 2009 och Coor levererar bland annat restaurang, konferens, reception, vaktmästeri och fastighetservice i Vasakronans fastigheter över hela Sverige.

koncept, som lanseras under 2020.

– Det finns en stor flexibilitet i samarbetet med Coor, vi lyssnar på varandras önskemål och det är fritt fram att komma med idéer och testa nya lösningar, säger Åsa Almquist.



NORDISK SPECIALIST

Norden är Coors hemmamarknad. Verksamheten finns i Sverige, Norge, Danmark och Finland. Vår uttalade nordiska strategi med närhet till kunderna och kunskap om de lokala förhållandena gör det möjligt för oss att erbjuda skräddarsydda leveranser.

COORS KUNDER

20%

OFFENTLIG
SEKTOR

COORS KUNDER

80%

PRIVAT
SEKTOR



*Norden är Coors hemmamarknad,
och ska så förbli.*

FÖRVÄRV STÄRKER VERKSAMHETEN

Under 2019 har Coor i Sverige fokuserat på att utveckla hållbara strategier för att ta verksamheten mot Coors målsättningar för 2025. Bolaget har också förvärvat Norrlands Miljövård som kompletterar och stärker det befintliga lokalvårdserbjudandet.

FRAMGÅNGSRIKA AFFÄRER

Coor i Sverige har förlängt många viktiga kundkontrakt under året. Bland de stora IFM-kontrakten finns Volvo Cars, Saab, Tieto och NCC. Coor fick även förtroendet av ICA att leverera IFM-tjänster till ICAs kontor, lager- och logistikanläggningar och av Region Gävleborg att leverera lokalvård till regionens sjukhus. Coors telefoni-verksamhet har under året slutit avtal

med Region Östergötland samt tre enheter inom Region Stockholm, varav Karolinska Universitets-sjukhuset är den största.

FÖRVÄRV AV NORRLANDS MILJÖVÅRD

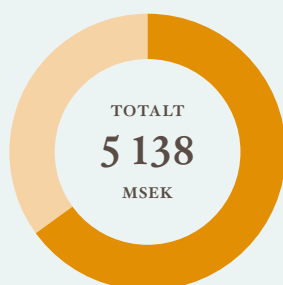
Under 2019 genomfördes förvärvet av lokalvårdsföretaget Norrlands Miljövård. Norrlands Miljövård har genom hög kvalitet och lokal närvaro skapat en

stark kundlojalitet och har en ledande position inom lokalvård i norra Sverige.

STRATEGISKT FOKUS

Ett intensivt strategiarbete har pågått under året då Coor i Sverige stakat ut den strategiska agendan för att nå bolagets långsiktiga mål. Som ett led har en ny funktion etablerats, Hållbar Utveckling, med ansvar att driva den strategiska utvecklingen av hållbarhetsarbetet.

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



- Integrerad FM (IFM) 65 %
- FM-tjänster 35 %

ANDEL AV KONCERNENS OMSÄTTNING

50%

TOPP FEM KUNDER

- AB Volvo
- Ericsson
- Karolinska Universitetssjukhuset i Solna
- Saab
- Volvo Cars

COOR SVERIGE, NYCKELTAL

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	5 138	4 788
Organisk tillväxt, %	6	6
Förvärvad tillväxt, %	1	0
Valutakurseffekter, %	0	0
Justerat EBITA, MSEK	462	434
Justerat EBITA-marginal, %	9,0	9,1
Antal medarbetare, FTE	4 591	4 222



ANNACARIN GRANDIN
LANDSCHEF SVERIGE

VAD ÄR DU MEST STOLT ÖVER?

– Det har verkligen varit ett mycket framgångsrikt år för Coor i Sverige. Jag är stolt över att vi har lyckats förnya så många kundavtal och samtidigt teckna nya viktiga avtal. 2019 har också varit året då vi rustat för framtiden. Vi har gjort en noggrann genomlysning av verksamheten för att säkerställa att vi med full kraft kan arbeta hållbart mot våra tillväxtmål.

VILKA VAR ÅRETS HÖJDUNKTER?

– Årets höjdpunkt är förvärvet av Norrlands Miljövård. Det är ett mycket fint familjeföretag som kompletterar vår verksamhet. Tillsammans med Norrlands Miljövård får Coor en betydligt starkare bas i Norrland. En annan höjdpunkt har varit att starta IFM-leveransen till ICA, som är en stor och komplex leverans. Sist men inte minst var det en höjdpunkt att ta del av resultaten av årets medarbetar- och kundundersökningar. Jag är väldigt stolt över de fina siffror vi får i båda undersökningarna.

FOKUS PÅ HÅLLBARHET

Coor i Norge lägger ett framgångsrikt år till handlingarna då många viktiga kundkontrakt har förlängts. En ny strategi och en omfattande satsning på hållbarhet är andra milstolpar under 2019.

OMFATTANDE STRATEGIARBETE

Coor i Norge fokuserade under 2019 på ett omfattande strategiarbete. En omorganisation genomfördes i bolaget för att kunna möta förväntningar och krav från kunder och marknad vad gäller bland annat kompetens, effektivitet och genomförandekraft. Utöver strategiarbetet lade Coor i Norge stort fokus på en rad viktiga områden såsom vidareutveckling och förstärkning av säkerhetskulturen.

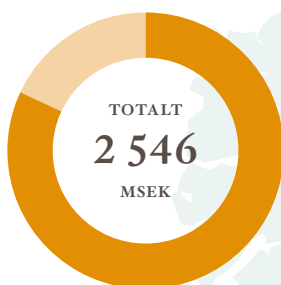
FLERA HÅLLBARHETSINITIATIV

Coor i Norge har under 2019 arbetat med en rad olika hållbarhetsinitiativ både på egen hand och i partnerskap. Några av dessa är *The Factory*, med syfte att stötta start-ups inom Property Technologies, *Matflokken*, med mål att skapa sundare och mer hållbara matvanor i det norska samhället samt *Ringer i Vannet* och *Fagbrev på jobb* som handlar om kompetensutveckling och att sätta människor i arbete.

ETT FRAMGÅNGSRIKT ÅR

Under året förlängdes flera viktiga kundkontrakt, bland de största återfinns Aibel, Aker Solutions och Deloitte. Dessa är IFM-kontrakt där Coor levererar en rad tjänster. Aibel-kontraktet förlängdes till 2022, Aker Solutions till 2025 och Deloitte till 2020.

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



- Integrerad FM (IFM) 82 %
- FM-tjänster 18 %

ANDEL AV KONCERNENS OMSÄTTNING

25%

TOPP FEM KUNDER

- Aibel
- Aker Solutions
- Equinor
- SAS
- Storebrand

COOR NORGE, NYCKELTAL

	2019	2018
Nettoomsättning	2 546	2 351
Organisk tillväxt, %	4	15
Förvärvad tillväxt, %	3	8
Valutakurseffekter, %	1	4
Justerat EBITA	161	150
Justerat EBITA-marginal, %	6,3	6,4
Antal anställda, FTE	1 483	1 556



NIKOLAI UTHEIM
LANDSCHEF NORGE

VAD VAR DET VIKTIGASTE SOM HÄNDE UNDER ÅRET?

– Det är självklart glädjande att flera av våra kunder har valt att förlänga sina kontrakt med oss. Vår nya koncernstrategi med förstärkt fokus på hållbarhet, kommer att präglade mycket av arbetet de närmaste åren. Det blir en spännande resa!

VAD ÄR DU MEST STOLT ÖVER?

– Jag är mest stolt över min egen organisation som varit igenom en omfattande omorganisation och hanterat det på ett mycket bra sätt. Vi har dessutom en positiv utveckling både i kund- och medarbetarundersökningar, vilket gör

att jag blir jag ännu mer imponerad av hur vi lyckats 2019.

HUR ARBETAR NI UTIFRÅN COORS NYA VISION?

– Visionen sätter en tydlig förväntan på vårt fokus de närmaste åren. Det sammanfaller också med det arbete vi redan påbörjat i Norge som vi kallar ”jag bryr mig-kulturen”. Våra medarbetare är en otroligt viktig del av vår vision, det är de som varje dag bidrar till välfungerande och välmående arbetsmiljöer både internt på Coor och hos våra kunder. Vi ska fortsätta att arbeta med det som vi redan påbörjat, samtidigt som vi strävar efter att hela tiden bli bättre!

FÖRSTA STEGEN PÅ RESAN MOT FRAMTIDEN

Under 2019 har Coor i Danmark inlett resan mot framtiden genom att utöka samarbetet med sina största kunder. Medarbetarna och social hållbarhet har också varit högt på agendan.

TRE STÖRSTA KONTRAKTEN FÖRLÄNGDA

Coor i Danmark har under året förlängt tre av sina största kontrakt. Störst var förlängningen av kontraktet med Polisen som samtidigt utökades till att omfatta den centrala Åklagarmyndigheten och Kriminalvården, samt GN Store Nord och Velux. Coor i Danmark har också skrivit kontrakt med ett flertal nya kunder för leverans av enstaka tjänster, en av dessa är SSP på Köpenhamns flygplats.

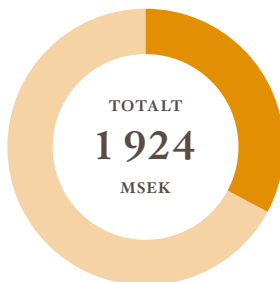
SATSNING PÅ MEDARBETARNA

Satsningen på medarbetarna fortsätter. Tyngdpunkten har lagts på fortbildning samt regelbundna uppföljningssamtal mellan chefer och medarbetare. Andra viktiga insatser är en aktiv personal-förening och ett förstärkt arbete med strategi och utförande för den interna kommunikationen.

EFFEKTIVA PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

Stort fokus har under året legat på att effektivisera processer och arbetssätt, både för att öka intäkterna och för att göra organisationen redo för ytterligare tillväxt. Lokalvårdsområdet i den danska organisationen omorganiserades då de tidigare två delarna slogs ihop till en.

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



- Integrerad FM (IFM) 33 %
- FM-tjänster 67 %

ANDEL AV KONCERNENS OMSÄTTNING

18%

TOPP FEM KUNDER

- Aarhus University Hospital
- Danska Polisen
- GN Store Nord
- Sygehus Sønderjylland
- Velux

COOR DANMARK, NYCKELTAL

	2019	2018
Nettoomsättning	1 924	1 658
Organisk tillväxt, %	6	18
Förvärvad tillväxt, %	7	78
Valutakurseffekter, %	3	12
Justerat EBITA	74	64
Justerat EBITA-marginal, %	3,9	3,9
Antal anställda, FTE	2 163	2 163



JØRGEN UTZON
LANDSCHEF DANMARK

VAD HAR VARIT FOKUS UNDER ÅRET?

– Förlängningen av tre av våra största kontrakt. Vi har också arbetat för att säkerställa att vi har rätt kompetens, rätt organisation och arbetar med rätt saker. Det är viktigt med tanke på vår tillväxt och ett arbete som fortsätter under 2020.

HUR HAR NI ARBETAT MED INNOVATION OCH HÅLLBARHET?

– Vi har inriktat oss på kvalitet och hållbarhet i våra leveranser. Våra restauranger är ett bra exempel på det. Allt vårt nötkött är ekologiskt och vi använder så

många delar av djuret som möjligt för att minska matavfallet. I vår fastighetsdivision satsar vi mycket på tjänster som hanterar registrering av anläggningsobjekt, säkring av byggnormer och energioptimeringar. Vi har kommit långt med energioptimeringar för bland annat VELUX och GN Store Nord.

HUR SKA NI FORTSÄTTA LOCKA MEDARBETARE?

– Det finns många möjligheter att utveckla sin talang hos oss. Exempelvis är nästan hälften av våra sjukhusanställda inom lokalvård numera utbildade städtekniker, tack vare en stor utbildningsinsats.

STRATEGISKT VIKTIGA ÅTGÄRDER

Under 2019 har Coor i Finland haft fokus på lönsamhet och genomförandet av strategiskt viktiga åtgärder.

FÖRLÄNGDA AVTAL

Under året har flera kundavtal förlängts, med bland annat Attendo, Pargas stad och VTT. Coor i Finland har också tecknat nya avtal. Detta befäster Coor i Finlands status som en riksomfattande serviceleverantör med ett flexibelt serviceerbjudande.

STRATEGISKA FOKUSOMRÅDEN

Utveckling av kontrakten inom både IFM och enstaka tjänster, samt fokus på FM-verksamhet, har varit en viktig del av

det strategiarbete som pågått under året. Under 2019 har även vissa effektiviseringsåtgärder genomförts.

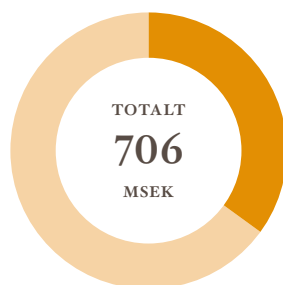
STARK UTVECKLING INOM HÄLSA OCH SÄKERHET

Det systematiska arbetet inom hälsa och säkerhet har nått starka resultat. Skadefrekvensen TRIF har halverats under de senaste tre åren. Bolaget arbetar systematiskt med att bygga en gemensam arbetskultur där säkerhetsfrågor prioriteras.

GEDIGET HÅLLBARHETSARBETE

Coor i Finland uppmuntrar sina medarbetare till fortbildning och under 2019 startade bolaget en språkutbildning för medarbetare med utländsk bakgrund. Detta är en viktig satsning i bolagets arbete med social hållbarhet och en förutsättning för inkludering. Andra satsningar är uppföljning av bränsleanvändning samt vissa leveranser av lokalvård där man inte använder några kemikalier.

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



- Integrerad FM (IFM) 35 %
- FM-tjänster 65 %

ANDEL AV KONCERNENS OMSÄTTNING

7%

TOPP FEM KUNDER

- ABB
- Attendo
- Senatfastigheter
- Varma
- Telia Company

COOR FINLAND, NYCKELTAL

	2019	2018
Nettoomsättning	706	694
Organisk tillväxt, %	-1	19
Förvärvad tillväxt, %	0	0
Valutakurseffekter, %	3	8
Justerat EBITA	13	7
Justerat EBITA-marginal, %	1,8	1,1
Antal anställda, FTE	945	1 047



MARCUS KARSTEN
LANDSCHEF FINLAND

VAD ÄR DU MEST STOLT ÖVER?

– Jag är mest stolt över den inställning och det engagemang som våra medarbetare dagligen visar. Vår framgång skulle inte vara möjlig utan dem! Jag är också stolt över att vi har omstrukturerat vår organisation till ett riksomfattande servicebolag med lokala tjänster som vi anpassar efter varje kunds enskilda behov och önskemål.

HUR JOBBAR NI MED SÄKERHET?

– Säkerhet är ett av våra mest prioriterade områden. Vi har halverat skadefrekvensen de senaste åren och utvecklat

våra processer och vår säkerhetskultur i tätt samarbete med medarbetarna.

VAD BETYDER FLYTTEN TILL DET NYA HUVUDKONTORET?

– Vi vill leva som vi lär brukar jag säga när jag berättar om vårt nya, smarta huvudkontor. En effektiv och trivsamt arbetsplats var ledorden när vi planerade vårt nya kontor i Esbo. Resultatet är ett modernt och inspirerande kontor där medarbetare och besökare verkligen trivs.

MÄNNISKAN I FOKUS

Respekten för alla människors lika värde och rättigheter är grundläggande för Coor. Social hållbarhet handlar om att ta ansvar som arbetsgivare och att bidra till lokalt samhällsengagemang.

MEDARBETARENGAGEMANG

Det finns en stark drivkraft hos Coors medarbetare att ständigt förbättra serviceleveransen till kund. Den utpräglade förbättringskulturen tillsammans med en strukturerad innovationsprocess gör det möjligt att realisera förbättringarna. För att få full effekt av den kraft som finns hos våra medarbetare är det viktigt att alla känner att de är sedda, betydelsefulla och gör skillnad för Coor. Arbetet med att skapa medarbetarengagemang kallar vi på Coor för *Passion for People*.

Ett flertal aktiviteter har genomförts under 2019 för att skapa starkare engagemang och delaktighet bland medarbetare. Bland annat har de flesta medarbetare deltagit i "WeAreCoor-träffar", ett initiativ med syfte att lyfta fram den positiva kraft alla medarbetare utgör tillsammans.

COOR AWARDS

Coor Awards är en koncernövergripande tävling som genomförs varje år. Syftet med tävlingen är att uppmärksamma och belöna de medarbetare som gjort betydande insatser för kollegor och kunder under året utifrån Coors värderingar. Alla kan nominera och nomineras. Kategorierna för Coor Awards är: *Årets medarbetare, Årets ledare, Årets förbättring,*

Årets försäljning och Årets skyddsängel.

Inom varje land koras vinnare i alla kategorier som uppmärksammas och firas lokalt. Dessa landsvinnare deltar sedan i den prestigefulla koncerntävlingen. Koncernvinnarna får ta emot utmärkelsen vid den årliga chefskonferensen där prisceremonin är ett viktigt och uppskattat inslag. Intresset för Coor Awards har växt över åren och det finns ett genuint engagemang kring tävlingen i bolaget samt en stor vilja att lyfta fram de personer som bidrar till Coors framgångar. Coor Awards är ett kvitto på, samt bidrar till, den stolthet som finns över att vara en del av Coor.

HÄLSA OCH SÄKERHET

Alla medarbetare ska ha en god och säker arbetsmiljö. Arbetet inom hälsa och säkerhet baseras på identifierade risker samt övergripande lagkrav och innefattar risker kopplade till fysisk såväl som psykosocial arbetsmiljö. I början av 2019 blev Coor godkända för certifieringen ISO 45001:2018 för vårt arbete inom arbetsmiljö. Under verksamhetsåret har Coor haft sina första periodiska revisioner. Certifieringen har under året bidragit till en ökad riskmedvetenhet inom hela organisationen, vilket man också kan se genom rapportering från DNV-GL.

Rapporteringen tyder på att det inte bara är den fysiska arbetsmiljön som är i fokus utan även de psykosociala aspekterna. På så sätt minimeras riskerna för arbetsrelaterad stress och ohälsa.

LOKALT SAMHÄLLENGAGEMANG

Vi på Coor tror på att ge tillbaka till de samhällen där vi bedriver verksamhet. *Coor Society Program* bidrar till en hållbar utveckling genom att förenkla integration och underlätta för dem som behöver stöd och hjälp. Varje land driver egna initiativ genom lokala nätverk utifrån denna målsättning. Några projekt som genomförs löpande är: språkundervisning för ny-anlända medarbetare, möjlighet till vidareutbildning vid sidan av arbetet för Coor-anställda, mentorskap för entreprenörer i förorten, hjälp att komma in i arbetslivet för långtidsarbetslösa samt läxhjälp för barn och ungdomar i utsatta områden.



PASSION FOR PEOPLE
COOR SOCIETY PROGRAM



PRIS FÖR SAMARBETE SOM MÖJLIGGÖR FLER MÄNNISKOR I ARBETE

Coor i Danmark har under året i samarbete med den danska kommunen Ikast-Brande och Ramsdal Gruppen skapat ett projekt som ska hjälpa långtidsarbetslösa in på arbetsmarknaden. Projektet är ett bra exempel på hur kommuner och företag tillsammans kan skapa arbetstillfällen och ta ett socialt ansvar.

Resultatet visar att 31 av de 41 personer som deltog i projektet har fått ett fast jobb eller är på väg att få ett.

Projektet uppmärksammades av den danska regeringen och arbetsplatsen fick under våren besök av dåvarande statsminister Lars Løkke Rasmussen som uttryckte sin glädje över att höra de anställdas berättelser och blev inspirerad av de goda resultaten.

Coor har också tilldelats två priser för projektet, det senaste under 2019 i kategorin *Uppgradering av kompetenser*. Det är Deloitte och Kraka som i samarbete med den danska

industrin, Landsförbundet för lokala myndigheter, tekniska ambassadören och Social Capital Fund on the Small Great Nation Relay som ger Coor priset som ett av de bästa exemplen på företag som gör skillnad.

Coor är en del av en stor sysselsättningsmotor och hjälper till att få in människor på arbetsmarknaden. Vi på Coor är väldigt stolta över att vi ger människor möjlighet att bidra till sin egen försörjning.

KHANH TAR YRKESEXAMEN PÅ ARBETSTID

KHANH THI KIM HO

Bor: Oslo, Norge

Ålder: 30 år

Anställd på Coor sedan: 2014

Arbetsuppgifter: Köksmedarbetare på Food by Coor hos kunden Equinor

"Det här är en fantastisk chans för oss som vill utveckla våra kunskaper"

Ett fagbrev är en norsk yrkesexamen som bygger på studier och praktisk erfarenhet inom ett specifikt yrke. Stortinget i Norge har beslutat att underlätta för arbetstagare inom industrikök och byggsektorn att i samarbete med arbetsgivaren ta fagbrev utan att förlora anställning eller lön.

Som en del av *Coor Society Program* läser ett 20-tal Coor-anställda just nu till ett yrkesbevis på arbetstid. En av dem är köksmedarbetaren Khanh Thi Kim Ho som sedan fem år jobbar i köket på Food by Coor hos kunden Equinor i Oslo. Där ansvarar hon bland annat för matservice vid möten och hjälper kockarna i köket vid större evenemang. För närvarande går Khanh i skolan sex timmar varannan onsdag.

– Det här är en fantastisk chans för oss som vill utveckla våra kunskaper samtidigt som vi arbetar och behåller vår lön. Jag ser det som min stora chans, ett yrkesbevis innebär ofta bättre lön och mer ansvar, säger Khanh, som drömmer om att bli kock.



ENERGI OCH PASSION GJORDE HANIFA TILL ÅRETS MEDARBETARE

HANIFA SUBASIC

Bor: Malmö, Sverige

Ålder: 32 år

Anställd på Coor sedan: 2015

Arbetsuppgifter: Projektledare hos kunden E.ON

"Hanifa är en verkligt kreativ, positiv och inspirerande kollega och säljare - en förebild för en Coor-familjemedlem! Hanifa har hög moral och fokuserar alltid på kundens bästa. Samtidigt är hon ambassadör för Coor på alla sätt. En riktigt hängiven entusiast i stjärnklass. Hanifa älskar sitt jobb och Coor som arbetsgivare - och det är märkbart för alla."

Så löd motiveringen när Hanifa Subasic utsågs till Årets medarbetare 2018 i Coor Awards.

Själv tror hon att hennes framgång till stor del beror på förmågan att se alla kollegor och viljan att göra allas arbete så bra och enkelt som möjligt.

- Receptionist, lokalvårdare, projektledare - för mig spelar det ingen roll vem man är på Coor. Jag brukar fråga mina kollegor hur jag kan göra deras arbetsdag enklare, och så förmedlar jag det vidare till kunden. På så sätt kan både kundens och våra behov tillgodoses. Jag får saker att hända och jag vill att alla ska känna 'Ja, det är så kul att vara här! Det är en kombination av att jag bryr mig om alla och att jag älskar det vi gör.

Hanifa började på Coor som kundansvarig hos Vasakronan och arbetar nu som projektledare på E.ON. Hon ansvarar främst för att driva flyttprojekt - avveckling av gamla kontor och uppstart av nya.

Hanifa berättar att det är verksamheten i sig som motiverar henne i arbetet.

- Jag tror på alla våra tjänster. Vi gör vardagen mycket enklare för våra kunder genom att göra deras arbetsplats trevligare. Jag upplever också att vi internt har en hög service-nivå och en bred kunskap, vilket gör att vi kan hjälpa varandra. Kan inte jag göra något har jag ett team bakom mig som säkert kan. Det gör att ingenting är omöjligt här på Coor.





★ SPELBASERAT LÄRANDE
FÖR EN SÄKRARE ARBETSMILJÖ

Att Coors medarbetare ska ha en trygg arbetsmiljö är av högsta prioritet. För att göra utbildningen inom arbetsmiljö både enklare och roligare har Coor i Norge lanserat appen *Coor My Learning*. I appen kan medarbetare utbildas och träna sig i olika säkerhetssituationer när som helst och var som helst.

Utbildningen är till för alla medarbetare på Coor i Norge, men speciella avsnitt finns för områdena restaurang, lokalvård och fastighet. Gamification, eller spelbaserat lärande, bygger på

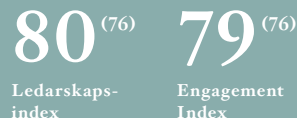
tanken att människor lär sig bättre om de får öva praktiskt, verklighetsnära och får en tydlig respons när de lyckats utföra ett uppdrag. I *Coor My Learning* fungerar det precis så. Från och med 2020 kommer appen också innehålla en 3D-miljö, för en mer verklighetsnära utbildning.

Målsättningen med *Coor My Learning* är att få branschens tryggaste och mest välutbildade medarbetare inom hälsa- och säkerhet, och i förlängningen bibehålla Coors position som en av branschens bästa aktörer på området.

i MEDARBETAR-
UNDERSÖKNING 2019

Varje år genomförs en omfattande medarbetarundersökning med hjälp av ett externt undersökningsföretag. Undersökningen är ett viktigt verktyg och ger medarbetarna möjlighet att anonymt uttrycka sin åsikt om hur det är att jobba på Coor. Undersökningen besvarades i år av 80 (74) procent av alla medarbetare. Alla chefer går igenom resultaten med sina medarbetare och handlingsplaner upprättas.

Årets undersökning gav ett mycket starkt MMI-resultat (*Motiverad medarbetar-index*) på 77 (74), vilket är en ökning för femte året i rad. Vi såg också en stark ökning av vårt *ledarskapsindex* som landade på 80 (76). Från och med 2018 mäter vi på Coor även *Engagement Index*. Det är ett index som mäter medarbetarnas engagemang. *Engagement Index* ger en viktig vägledning i utvärderingen av arbetet med *People Engagement*. I år uppgick detta index till 79 (76) vilket är en indikation på att våra initiativ verkligen gör skillnad.



COORS LEDSTJÄRNOR – GEMENSAMMA VÄRDERINGAR

Coors företagskultur bygger på bolagets värderingar, som kallas ledstjärnor. De tre ledstjärnorna vägleder alla medarbetare i det dagliga arbetet.



Vi ser lite längre. Genom att vara uppmärksamma och prioritera rätt ligger vi steget före och kan lösa problem innan de uppstår.



Vi är lyhörda. Genom öppenhet och tydlig kommunikation tar vi till oss synpunkter och idéer om hur vi kan utföra våra uppgifter ännu bättre.



Vi skapar framgång. Genom handlingskraft och förbättringsvilja får vi snabbt kreativa lösningar på plats som är smartare och billigare – för oss och våra kunder. Det vinner alla på.

MOT ETT HALVERAT KLIMATAVTRYCK

För Coor innebär miljömässig hållbarhet att aktivt minska miljöpåverkan, främst i den egna men också i kundernas verksamhet. Målet för Coor är att halvera klimatavtrycket från den egna verksamheten till 2025.

Under 2019 har Coor beräknat ett totalt koldioxidutsläpp från verksamheten, med syfte att få fram vilka utsläppskällor som står för det största avtrycket och därmed var vi kan göra störst skillnad.

Utifrån denna nollmätning vidtar vi nu åtgärder för att minska Coors miljöpåverkan – fokusområden för 2020 är matavfall, resor, energi och kemikalier, men arbete pågår även inom andra kategorier.

Aktiviteter för att minska klimatavtrycket i den löpande verksamheten görs kontinuerligt. Detta sker dels inom de olika tjänsterna och dels på Coors egna kontor. Vi har ett stort ansvar för

den påverkan den egna verksamheten ger upphov till och samtidigt en stor möjlighet att stötta kunderna i deras miljöarbete.

GREEN SERVICES

En del av detta arbete är vår miljömärkning *Green Services*, som vi använder för att på ett enkelt och strukturerat sätt utvärdera hur vår serviceleverans till kunderna ligger till miljömässigt. Till vår hjälp har vi ett utvärderingsverktyg med tydliga kriterier för poängsättning. Genom *Green Services*-verktyget ger vi kunderna flera förslag på miljöförbättringar som kan göras per tjänst.



NORGE BYGGER
GRÖNARE

Allt fler företag inom bygg- och fastighetsbranschen inser vikten av att bygga hållbart och omvärlden ställer också högre krav på att nya byggnader byggs på ett hållbart sätt. Coor i Norge är medlem i Grønn Byggallianse, en ideell medlemsförening med nästan 300 företag från hela den norska bygg- och fastighetssektorn.

Grønn Byggallianse förvaltar också certifieringen BREEAM In-Use, ett internationellt certifieringssystem med ambitionen att minska driftskostnader, energiförbrukning och miljötryck i befintliga kommersiella byggnader. Coor och kunden Storebrand Eiendom har under året tillsammans arbetat med certifieringen av flera av fastigheterna i Storebrand Eiendoms fastighetsbestånd. Arbetet med certifieringen av Storebrands fastigheter fortsätter under 2020.

Sedan tidigare har Coor ett stort hållbarhetsfokus i kundkontrakten, främst med mätning av energi- och vattenförbrukning samt avfallsmängd. Coor märker en större efterfrågan på energirådgivning och miljöcertifiering inom fastighetservice, som Coor nu erbjuder sina kunder. Det här är ett område som förväntas växa under 2020.

11%

minskat matsvinn i
Coors restauranger
under 2019

1/3

av all mat som
produceras i världen
slängs



FÄRRE MIKROPLASTER I HAVET MED MIMBLY

Hela två tredjedelar av våra kläders miljöpåverkan kommer från bruksfasen. I livscykeln för ett plagg står tvättning, torkning och strykning för cirka tre fjärdedelar av energi-åtgången och halva vattenåtgången; en enda tvätt kan konsumera 60 liter vatten. Drygt en tredjedel av de mikroplaster som samlas i hav och ekosystem uppskattas komma från vattentvätt av syntettyger.

Startup-företaget Mimblys affärsidé är att göra livscykeln för kläder och textilier mindre resurskrävande och mer hållbar. Mimblys lösning ser till att använda vattnet smartare och stoppar alla plaster från att ta sig ut i naturen.

Besparingen av vatten och energi och utsläppsreduceringen av mikroplaster var det som tilltalade Coors innovationsteam att under året starta ett samarbete med Mimbly. Coor har som mål att hjälpa startups med positiv miljöpåverkan att nå sin potentiella marknad snabbare.

Coor blev första företag att testa tekniken, som är mycket enkel att implementera i nya och befintliga tvättmaskiner. Under året sattes den första så kallade *Mimboxen* i drift i anslutning till Coors tvättmaskiner på huvudkontoret i



Stockholm. Den potentiella vattenbesparingen ligger på mellan 50 och 70 procent, samtidigt som filtreringsfiltret samlar upp mikroplaster från tvätten och hindrar dem från att spridas.

Filtret som används i Mimboxen är utvecklat för att ha en så lång livstid som möjligt med

minimant behov av service. Systemet kan kopplas till en eller flera tvättmaskiner.

Mimbly fick 2019 Ignite Swedens *Kommersialiseringspris*.



PÅ RESTAURANG EMMAS BLIR RESTERNA INTE SVINN

Restaurang Emmas på Volvo Cars fick med hjälp av medarbetarna ett uppdaterat koncept med temat "Njut av lunchen. Vi tar hand om Resten."

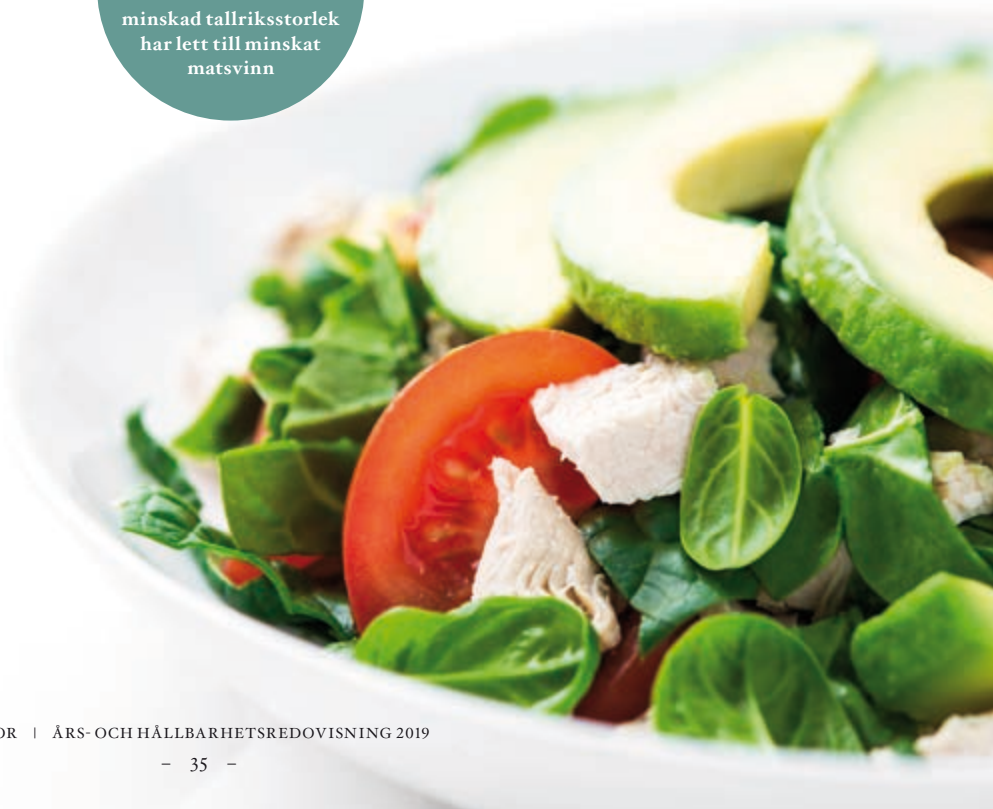
Emmas är en testrestaurang för olika initiativ som ska minska matsvinn. Bland annat har restaurangen daglig kontakt med leverantörer av råvaror för att höra om det finns partier mat som annars skulle slängas.

För att minska restaurangens eget svinn finns inte längre de traditionella veckomenyerna. Istället skapas menyerna dagligen baserat på vad som finns i köket den aktuella dagen. Tallriksstorleken har också minskats från 27 till 24 centimeter.

På ett lekfullt sätt kommuniceras det med gästerna om svinn – eller som Emmas kallar det själva – rester. Gästerna får bland annat idéer om hur de kan ta hand om sina rester hemma.

3 cm

minskad tallriksstorlek
har lett till minskat
matsvinn



"COOR SÄLJER EFFEKTIVITET"

En investering i Coor är en investering i ett marknadsledande servicebolag med god tillväxt, stark kassagenerering och hög direktavkastning, säger Coors CFO Klas Elberg.

HUR SKAPAR COOR TILLVÄXT?

– Coor säljer effektivitet och vi gör det med hög kvalitet i våra tjänster. Det gör att vi är duktiga på att behålla våra kunder samtidigt som det skapar möjligheter att vinna nya affärer. Allt fler upptäcker outsourcing och den kostnads-effektivitet och enkelhet det innebär att ha en trygg partner som hanterar allt. IFM-marknaden växer snabbare än marknaden för enstaka tjänster. Det innebär att vi har ett inflöde av IFM-affärer, där Coor är marknadsledande i Norden, från två håll – de kunder som går från icke-outsourcat direkt till IFM och de kunder som tidigare har outsourcat enstaka tjänster och går till IFM. Coor har också stort utrymme att växa på marknaden för enstaka tjänster. Inte minst genom att utnyttja det faktum att vi har starka fästen på väldigt många platser i Norden, där vi kan växa med nya närliggande kunder samtidigt som vi drar fördel av lokala samordningsfördelar.

COOR HAR VARIT NOTERADE SEDAN 2015. HUR SER DU PÅ COORS RESA SOM BÖRSBOLAG?

– Det har varit en fantastisk resa! Vårt bolag har blivit betydligt större och mer välkänt sedan börsintroduktionen. Sedan noteringen har omsättning och rörelse-resultat ökat med cirka 50 procent. Coor har de senaste åren stärkt sin position som det ledande facility management-bolaget i Norden. Allt fler investerare har upptäckt oss och många uppskattar vår tydliga nordiska strategi.

VAD BEROR COORS STABILA LÖNSAMHET PÅ?

– Ett starkt affärsmannaskap, finansiell styrning och fokus på effektivitet skapar en bra grund. Den nära relation vi har med våra kunder gör det naturligt för oss att ta tillkommande volymer. Kombinationen av lokalt lönsamhetsansvar och utnyttjandet av samordningsfördelar gör att vi har en god bas att stå på.



“ *Allt fler investerare har upptäckt oss och många uppskattar vår tydliga nordiska strategi.* ”

Klas Elberg, CFO

I tillägg så har Coor en flexibel kostnadsbas som gör det lätt att anpassa kostnader till volymförändringar.

VAD BETYDER COORS HÅLLBARHETSFOKUS FÖR MARKNADEN?

– De senaste åren har hållbarhetsfrågan blivit allt viktigare för både investerare och kunder – vilket vi tycker är positivt. Coor står sig bra och gör mycket inom hållbarhetsområdet. Hållbarhet är ett av de viktigaste fokusområdena på vår strategiska agenda.

HUR TÄNKER COOR KRING DIREKTAVKASTNING?

– Coor har en hög kassagenerering som ger ett överskott med rimliga skuldsättningsnivåer. Överskottet har vi kunnat använda till värdeskapande tilläggsförvärv och extrautdelningar. Vi har en utdelningspolicy som är 50 procent av justerat nettoresultat, föregående två år har vi legat runt 100 procent. För 2019 föreslås endast en ordinarie utdelning med anledning av osäkerheten kopplat till utbrottet av det nya coronaviruset.

COOR SOM INVESTERING

GOD TILLVÄXT

Coors ledande position inom segmentet Integrerad Facility Management (IFM), som står för 61 % av Coors verksamhet, gör att bolagets förutsättningar för tillväxt är goda eftersom IFM-segmentet växer betydligt snabbare än BNP och FM-marknaden som helhet. Kortsiktigt kan tillväxten variera något eftersom den påverkas av den volym av större IFM-kontrakt som kommer ut på marknaden under en specifik period.

Bolagets tjänster efterfrågas också oavsett konjunkturläge. Vid god ekonomisk tillväxt ökar volymen av FM-tjänster i befintliga kontrakt och eftersom Coor erbjuder sina kunder betydande besparingspotential blir bolaget en viktig samarbetspartner även i tider av svag ekonomisk tillväxt. Historiskt sett har perioder av sämre ekonomisk tillväxt lett till att nya outsourcingaffärer kommer ut på marknaden.

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.

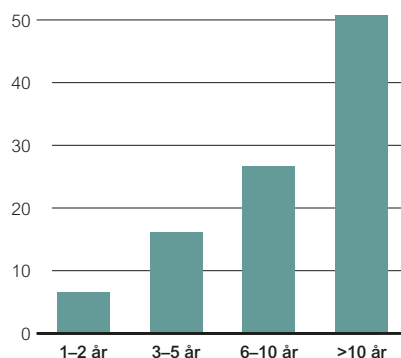
HÖG DIREKTAVKASTNING

Kassan kan användas till att göra tilläggsförvärv, amortera skulder, eller för utdelning. Tilläggsförvärven förväntas dock vara relativt små och nettoskuld-sättningen är under bolagets målsättning, vilket gör att Coor över tid 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.

LÅNGVARIGA KUNDRELATIONER

Coor har historiskt sett lyckats förnya och förlänga sina samarbeten i hög utsträckning och arbetar kontinuerligt med att bibehålla och utveckla sina kund-

LÅNGVARIGA KUNDRELATIONER, %



relationer. Målsättningen är nöjda kunder som vill förnya sina samarbetsavtal. Under 2019 omförhandlades ett antal stora avtal bland annat Aker Solutions, Volvo Cars, Danska Polisen, NCC och Tieto. Företag från alla branscher rymms inom ramen för Coors kunder.

VARFÖR SKA MAN VARA AKTIEÄGARE HOS COOR

1
Coor är marknadsledande på en stabil marknad där det finns goda tillväxtmöjligheter.

2
Coor är relativt konjunkturokänsligt med stabil lönsamhet.

3
Coor har hög kassagenerering vilket skapar en bra bas för utdelning.

COOR-AKTIEN

KURSUUTVECKLING

Coors aktie utvecklades positivt under 2019. Den 30 december 2019 uppgick stängningskursen till 82,4 SEK, vilket gav en uppgång under året på 17,0 procent. OMXSPI (Stockholm allshare) ökade under samma period med 29,5 procent. Högsta stängningskurs under året uppgick till 91,4 SEK den 17 juni och lägsta till 67,9 SEK den 6 februari.

OMSÄTTNING

Under året omsattes totalt 32 672 189 aktier till ett sammanlagt värde av 2 612 141 511 (2,6 miljarder) SEK. I snitt omsattes 130 689 aktier per dag.

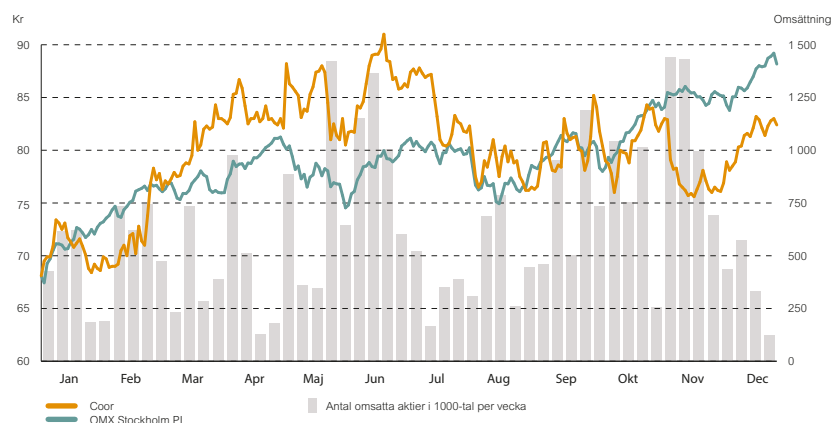
AKTIEÄGARE

Den 31 december 2019 hade Coor 5 710 aktieägare. De tio största ägarna kontrollerade vid årets slut 55,7 procent av kapital och röster. De tre största ägarna var AMF Försäkring & Fonder, Nordea fonder samt Capital Group. De utländska ägarna svarade för 52,4 procent av röster och kapital.

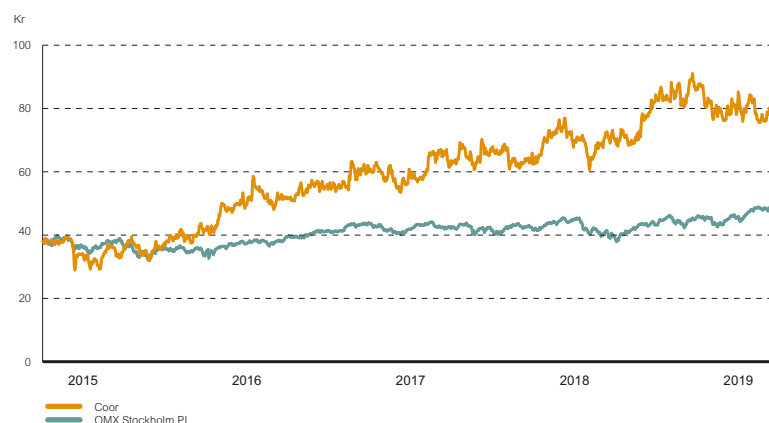
AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Coor uppgick per den 31 december 2019 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.

COOR-AKTIEN, 1 JANUARI – 31 DECEMBER 2019



COOR-AKTIEN, 2015 – 2019



DE 10 STÖRSTA ÄGARNA

AKTIEÄGARE	RÖSTER, %	INNEHAV, %	TOTALT ANTAL AKTIER
AMF Försäkring & Fonder	8,4	8,4	8 067 966
Nordea Fonder	7,7	7,7	7 342 757
Capital Group	7,6	7,6	7 304 630
Didner & Gerge Fonder	6,3	6,3	6 069 171
Andra AP-fonden	6,1	6,1	5 884 628
SEB-Stiftelsen	4,2	4,2	4 000 000
Swedbank Robur Fonder	4,2	4,2	3 997 923
BMO Global Asset Management	4,1	4,1	3 960 116
Crux Asset Management Limited	3,7	3,7	3 546 882
Taiga Fund Management AS	3,3	3,3	3 158 035
Summa andel tio största aktieägare	55,7	55,7	53 332 108
Övriga aktieägare	44,3	44,3	42 479 914
TOTALT	100	100	95 812 022

ÄGARSTRUKTUR

STORLEKSKLASSER	ANTAL KÄNDA ÄGARE	ANTAL AKTIER	INNEHAV, %	RÖSTER, %	ANDEL AV KÄNDA ÄGARE
1 - 500	4 433	648 421	0,7	0,7	77,6
501 - 1 000	567	451 815	0,5	0,5	9,9
1 001 - 5 000	489	1 096 401	1,1	1,1	8,6
5 001 - 10 000	69	554 977	0,6	0,6	1,2
10 001 - 15 000	23	292 111	0,3	0,3	0,4
15 001 - 20 000	13	236 137	0,2	0,2	0,2
20 001 -	116	87 829 632	91,7	91,7	2,0
Anonymt ägande	-	4 702 528	4,9	4,9	-
TOTALT	5 710	95 812 022	100	100	100

LIKVIDITET 1 JANUARI - 31 DECEMBER 2019

Lägsta, SEK	67,9
Högsta, SEK	91,4
Volymviktat medelpris, SEK	79,95
Antal handlade aktier	32 672 189
Genomsnitt per dag	130 689
Antal avslut	103 680
Genomsnitt antal avslut per dag	414,7
Genomsnittligt värde per avslut, SEK	25 194
Genomsnittlig daglig omsättning, MSEK	10,4
Daglig omsättning i % av marknadsvärdet	0,14
Andel Nasdaq (vanlig handel), %	59,0
Andel blocktransaktioner, %	40,7
Andel dark pools (Nasdaq), %	0,3

UTDELNING

Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning för 2019 på 2,20 kronor per aktie, vilket är i linje med bolagets utdelningspolicy. Med anledning av de osäkra finansiella effekterna kopplat till spridningen av det nya coronaviruset föreslår styrelsen inte någon extrautdelning för 2019.

IR-ARBETET

IR-arbetet har under 2019 inriktats på att fortsatt stärka 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 Köpenhamn, Oslo, Helsingfors, London, Paris och New York.

ANALYTIKER

Coor följs av Carnegie, DNB, Nordea, och Carlsquare.

Källa: Monitor by Modular Finance AB och Fidessa

FÖRDELNING ÄGANDE PER KATEGORI



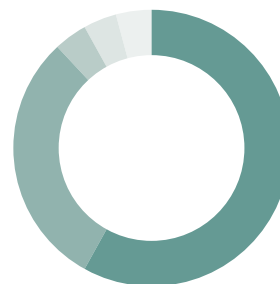
- Utländska Institutionella ägare 41,4 %
- Svenska Institutionella ägare 40,3 %
- Svenska privatpersoner 4,1 %
- Övriga ägare 1,1 %
- Anonymt ägande 13,1 %

FÖRDELNING ÄGANDE PER LAND



- Sverige 47,6 %
- Finland 14,1 %
- USA 12,8 %
- Storbritannien 6,0 %
- Kanada 4,8 %
- Övriga 14,7 %

HANDELSPLATTFORMAR



- Nasdaq OMX 58,3 %
- Cboe Global Markets 29,9 %
- LSE Group 4,0 %
- Aquis 3,8 %
- Övriga 4,0 %

ÅRS- OCH KONCERN- REDOVISNING 2019

INNEHÅLL

LEGAL ÅRSREDOVISNING

- 41 Förvaltningsberättelse
- 47 Förslag till vinstdisposition
- 48 Risker och riskhantering
- 50 Koncernens räkenskaper
 - 50 Koncernens resultaträkning
 - 51 Koncernens balansräkning
 - 52 Koncernens förändring av eget kapital
 - 53 Koncernens kassaflödesanalys
- 54 Koncernens noter
- 82 Moderbolagets räkenskaper
 - 82 Moderbolagets resultaträkning
 - 82 Moderbolagets balansräkning
 - 83 Moderbolagets förändring av eget kapital
 - 83 Moderbolagets kassaflödesanalys
- 84 Moderbolagets noter
- 87 Styrelsens intygande
- 88 Revisionsberättelse

*Styrelsen och verkställande
direktören för Coor Service
Management Holding AB
(org nr 556742-0806) avger
härmed följande årsredovis-
ning och koncernredovisning
för räkenskapsåret
2019-01-01 – 2019-12-31.*



FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Samtliga belopp är i MSEK om inte annat anges. Till följd av avrundningar kan differenser i summeringar förekomma. För definitioner, syfte och beräkning av alternativa nyckeltal hänvisas till avsnitt Utvalda nyckeltal och Definitioner på sid 121-124.

Coor summerar ännu ett starkt år med fortsatt tillväxt, stabilt kassaflöde och det högsta rörelse-resultatet någonsin. Under 2019 ser Coor ett nettoinflöde av nya kontraktsvolymer om 210 MSEK samt har haft en omförhandlingsgrad som uppgår till 93 procent. Förvärvet av Norrlands Miljövård bidrar med ytterligare cirka 250 MSEK i nya årliga kontraktsvolymer.

STÖRRE HÄNDELSER UNDER VERKSAMHETSÅRET

Förvärv av bolag

Under 2019 förvärvade Coor det svenska lokalvårdsbolaget Norrlands Miljövård AB. Bolaget omsätter cirka 250 MSEK. Förvärvet ger Coor ökad geografisk täckning i Sverige samt bidrar positivt till

Coors kompetens inom viktiga lokalvårdssegment.

Förändringar i kontraktsporföljen

Under året hade koncernen ett nettoinflöde av nya kontrakt med en årlig volym motsvarande 210 MSEK. De nya kontraktsvolymer utgörs främst av det stora IFM-kontraktet med ICA samt

utökningen av kontraktet med Danska Polisen, Kriminalvården och Åklagarmyndigheten. Därutöver har även ett stort antal mindre och medelstora kontrakt tecknats under året, bland annat med Stadium och H&M i Sverige samt Fortum i Finland. Totalt avslutades samtidigt 13 kontrakt under året. Omförhandlingsvolymen 2019 var cirka 2,0 (2,6) MdSEK och omförhandlingsgraden för året blev 93 procent. Även över de senaste tre åren är den totala omförhandlingsgraden 93 procent.

FÖRÄNDRINGAR I KONTRAKTSPORFÖLJEN

	2019		2018	
	ANTAL AVTAL	ÅRLIG OMSÄTTNING	ANTAL AVTAL	ÅRLIG OMSÄTTNING
Nya avtal under perioden	14	430	25	465
Avslutade avtal under perioden	-1	-220	-7	-105
Netto portföljförändringar	13	210	18	360

Förändringar i kontraktsporföljen omfattar alla kontrakt över 5 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.

Ledningsförändringar

Den 1 augusti 2019 tillträdde Klas Elmberg rollen som CFO och IR-direktör för Coor. Klas Elmberg kom närmast från rollen som CFO och vice vd för Coors svenska verksamhet.

UTVECKLINGEN UNDER VERKSAMHETSÅRET

FINANSIELL ÖVERSIKT	2019	2018
Nettoomsättning	10 313	9 489
Organisk tillväxt, %	5	10
Förvärvad tillväxt, %	2	10
Valutakurseffekter, %	1	3
Justerat EBITA	549	490
Justerad EBITA-marginal, %	5,3	5,2
EBIT	299	219
EBIT-marginal, %	2,9	2,3
Resultat efter skatt	169	104
Operativt kassaflöde	591	354
Antal anställda (heltidstjänster)	9 296	9 082

COOR I KORTHET

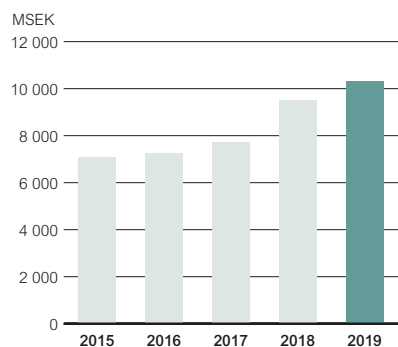
Coor är en av Nordens ledande FM-leverantörer, med specialistkompetens inom över hundra servicetjänster som får fastigheter och arbetsplatser att fungera bra och effektivt. Coor är marknadsledande när det gäller komplexa, integrerade FM-uppdrag, men erbjuder också enstaka FM-tjänster till stora och små 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 och Estland (verksamheten i Ungern och Polen har utvecklats under året).

Coors vision är att vara kundernas, medarbetarnas och investerarnas förstahandsalternativ vid val av leverantör, arbetsgivare eller investering inom service-sektorn. 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.

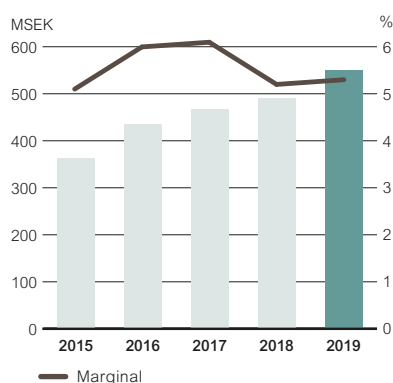
Coor startade sin verksamhet 1998 och är sedan juni 2015 noterat på Nasdaq Stockholmsbörsen. All verksamhet är certifierad enligt de internationella miljö- och kvalitetsstandarderna ISO 14001, ISO 9001 och ISO 45001. Utöver detta har Coor ett antal lokala tjänstespecifika miljö- och kvalitetscertifieringar.

Läs mer om bolaget på www.coor.se

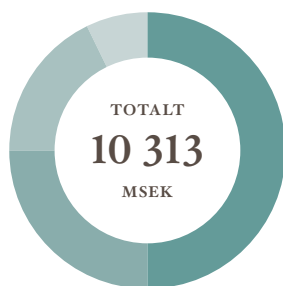
OMSÄTTNING PER ÅR



RÖRELSERESULTAT (JUSTERAT EBITA) OCH MARGINAL

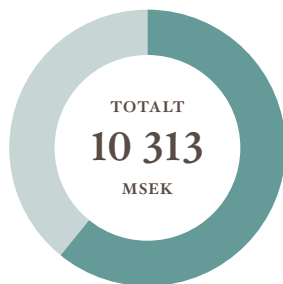


NETTOOMSÄTTNING PER LAND



- Sverige 50 %
- Norge 25 %
- Danmark 18 %
- Finland 7 %

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



- Integrerad FM (IFM) 61 %
- FM-tjänster 39 %

Omsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen för året ökade med 9 procent och uppgick till 10 313 (9 489) MSEK. Den organiska tillväxten uppgick till 5 (10)procent, tillväxten från förvärven till 2 (10) procent och valutakurs-effekter påverkade med 1 (3) procent.

Samtliga länder, med undantag av Finland, hade under året en god organisk tillväxt som dels kom från nya volymer från mindre och medelstora kontrakt och dels från höga rörliga projektvolymer i ett antal stora IFM-kontrakt. I Sverige påverkades tillväxten även positivt av det nya IFM-kontraktet med ICA, i Norge av det nya IFM-kontraktet med Storebrand och i Danmark av det nya och utökade IFM-kontraktet med Danska Polisen, Kriminalvården och Åklagarmyndigheten.

Den förvärvade tillväxten är dels hänförlig till föregående års förvärv i Norge och Danmark och dels till årets förvärv av det svenska lokalvårdsbolaget Norrlands Miljövård AB.

Rörelseresultatet (justerat EBITA) uppgick till 549 (490) MSEK vilket är en ökning med 12 procent jämfört med föregående år. Rörelsemarginalen ökade något och uppgick till 5,3 (5,2) procent. Förbättringen i rörelseresultatet är främst driven av Sverige, men samtliga länder förbättrar sina rörelseresultat. Marginalerna i respektive land ligger i princip i linje med föregående år, undantaget är Finland där marginalförbättringen är mer påtaglig. Koncerngemensamma kostnader minskar något jämfört med föregående år.

EBIT för helåret uppgick till 299 (219) MSEK. I tillägg till ökningen av justerat EBITA minskade de jämförelsestörande kostnaderna, drivet av lägre integrationskostnader kopplat till större förvärv.

NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT PER SEGMENT

SVERIGE	2019	2018
Nettoomsättning	5 138	4 788
Organisk tillväxt, %	6	6
Förvärvad tillväxt, %	1	0
Valutakurseffekter, %	0	0
Justerat EBITA	462	434
Justerat EBITA-marginal, %	9,0	9,1
Antal anställda, heltidstjänster	4 591	4 222

NORGE	2019	2018
Nettoomsättning	2 546	2 351
Organisk tillväxt, %	4	15
Förvärvad tillväxt, %	3	8
Valutakurseffekter, %	1	4
Justerat EBITA	161	150
Justerat EBITA-marginal, %	6,3	6,4
Antal anställda, heltidstjänster	1 483	1 556

FINLAND	2019	2018
Nettoomsättning	706	694
Organisk tillväxt, %	-1	19
Förvärvad tillväxt, %	0	0
Valutakurseffekter, %	3	8
Justerat EBITA	13	7
Justerat EBITA-marginal, %	1,8	1,1
Antal anställda, heltidstjänster	945	1 047

DANMARK	2019	2018
Nettoomsättning	1 924	1 658
Organisk tillväxt, %	6	18
Förvärvad tillväxt, %	7	78
Valutakurseffekter, %	3	12
Justerat EBITA	74	64
Justerat EBITA-marginal, %	3,9	3,9
Antal anställda, heltidstjänster	2 163	2 163

Finansnetto och skatt

FINANSNETTO OCH SKATT	2019	2018
Räntenetto, exkl leasing	-45	-40
Räntor, leasing	-11	0
Lånekostnader	-4	-6
Övrigt	-5	-5
Finansnetto exkl kursdifferenser	-65	-51
Kursdifferenser	-6	-10
Summa finansnetto	-71	-62
Resultat före skatt	228	157
Skatt	-59	-53
Resultat efter skatt	169	104

Finansnettot för helåret 2019 försämrades med 9 MSEK jämfört med föregående år, vilket främst förklaras av högre räntekostnader kopplade till leasingavtal med anledning av införandet av IFRS 16. För ytterligare information avseende effekterna av IFRS 16, se not 12 Leasing.

Skatt för året uppgick till -59 (-53) MSEK vilket motsvarar 26 (34) procent av resultatet före skatt. Förändringen jämfört med föregående år beror främst på den negativa engångseffekt om 11 MSEK som uppstod föregående år när den uppskjutna skattefordran kopplat till den svenska verksamheten omvärderades med anledning av ny skattelagstiftning. Resultat efter skatt uppgick till 169 (104) MSEK.

Kassaflöde

KASSAFLÖDE – SAMMANDRAG	2019	2018
Justerat EBITA	549	490
Avskrivningar	199	68
Nettoinvesteringar	-68	-84
Förändring av rörelsekapital	101	-27
Kassaflöde vid beräkning kassagenerering	781	447
Kassagenerering, %	104	80
Jämförelsestörande poster	-65	-95
Betalningar avseende leasingavtal	-140	0
Övrigt	15	3
Operativt kassaflöde	591	354
Betalningar avseende leasingavtal	140	0
Finansnetto	-74	-45
Betald inkomstskatt	-45	-44
Kassaflöde från den löpande verksamheten inklusive nettoinvesteringar	613	265
Förvärv av dotterbolag	-152	-436
Förändring lån	109	270
Amortering leasingkulder	-130	-3
Utdelning	-380	-383
Övrigt	-14	2
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-415	-114
ÅRETS KASSAFLÖDE	46	-285
Likvida medel vid årets början	435	709
Kursdifferens i likvida medel	16	11
Likvida medel vid årets slut	497	435

Operativt kassaflöde

Det operativa kassaflödet för helåret 2019 uppgick till 591 (354) MSEK. Under 2019 minskade rörelsekapitalet med 101 (-27) MSEK, vilket är en förbättring jämfört med föregående år. Det starka kassaflödet kommer från fokuserat arbete med rörelsekapitalet tvärs hela organisationen. Årets operativa kassaflöde påverkas även positivt av en engångseffekt hänförlig till korrigeringen av den felaktiga löneutbetalningen som gjordes i december 2018. Nettoinvesteringarna under 2019 var på en lägre nivå jämfört med föregående år och uppgick till -68 (-84).

Det viktigaste externa nyckeltalet för kassaflödet är kassagenerering, definierat som kvoten av ett förenklat operativt kassaflöde och justerat

EBITDA. Kassagenereringen för helåret 2019 uppgick till 104 (80) procent.

Förvärv av dotterbolag

Under året förvärvade Coor lokalvårdsbolaget Norrlands Miljövärd AB i Sverige vilket medförde en nettoeffekt på likvida medel om -152 MSEK, se även not 22, *Förvärvad verksamhet*.

Finansieringsverksamheten

Finansiella nettobetalningar var högre jämfört med föregående år och uppgick till -74 (-45) MSEK. Ökningen beror dels på erlagda finansieringskostnader i samband med att det nya finansieringsavtalet trädde i kraft i januari 2019, dels på ökade räntekostnader kopplat till nya redovisningsregler för leasing. Externa lån har netto ökat med 109 (270) MSEK under året. Coor har under året betalat en utdelning om 380 (383) MSEK till aktieägarna.

FINANSIELL STÄLLNING

TILLGÅNGAR	2019	2018
Immateriella tillgångar	3 954	3 882
Materiella anläggningstillgångar	473	109
Finansiella anläggningstillgångar	192	217
Summa anläggningstillgångar	4 619	4 208
Kundfordringar	1 310	1 343
Övriga rörelsefordringar	438	489
Likvida medel	497	435
Summa omsättningstillgångar	2 246	2 266
SUMMA TILLGÅNGAR	6 864	6 474

EGET KAPITAL OCH SKULDER	2019	2018
Eget kapital	1 980	2 164
Upplåning, inkl leasing	2 133	1 744
Övriga långfristiga skulder	55	66
Summa långfristiga skulder	2 188	1 810
Upplåning, inkl leasing	117	4
Leverantörsskulder	978	1 023
Övriga kortfristiga skulder	1 601	1 473
Summa kortfristiga skulder	2 697	2 500
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	6 864	6 474

NYCKELTAL	2019	2018
Rörelsekapital	-774	-626
Rörelsekapital/ nettoomsättning, %	-7,5	-6,6
Soliditet, %	29	33
Skuldsättningsgrad, ggr	2,3	2,4
NETTOSKULD		
Skulder till kreditinstitut	791	1 686
Obligationslån	1 000	0
Leasingskulder	379	7
Övrigt	68	59
	2 238	1 753
Kassa	-497	-435
Nettoskuld	1 741	1 318

Finansiell ställning

Koncernen har immateriella tillgångar som främst består av goodwill uppgående till 3 191 (3 036) MSEK och kundkontrakt uppgående till 591 (696) MSEK. Goodwill är inte föremål för löpande avskrivningar, men värdet testas årligen för eventuell 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 10, Immateriella tillgångar*. Under året har materiella anläggningstillgångar ökat med anledning av införandet av IFRS 16, *se vidare not 12 Leasing*.

Koncernen har ett negativt rörelsekapital uppgående till -774 (-626) MSEK.

Koncernens nettoskuldsättning uppgick per 31 december 2019 till 1 741 (1 318) MSEK. Ökningen jämfört med föregående år beror främst på förändrad redovisning av leasingskulder kopplat till införandet av IFRS 16, för mer information *se not 12 Leasing*. Skuldsättningsgraden (leverage), definierad som nettoskuld i förhållande till justerad EBITDA, var vid årsskiftet 2,3 (2,4), vilket är i linje med koncernens målsättning om en skuldsättningsgrad under 3,0. Eget kapital uppgick vid årets slut till 1 980 (2 164) MSEK. Koncernens soliditet uppgick till 29 (33) procent. Eget kapital ökade under året med årets totalresultat uppgående till 216 (133) MSEK men minskade med anledning av utdelningen om 380 (383) MSEK. Utöver detta påverkades eget kapital av en effekt

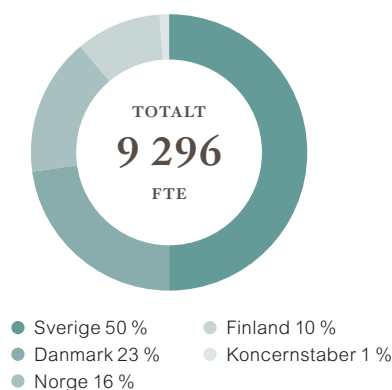
om -20 MSEK kopplat till återköp av egna aktier samt till koncernens långsiktiga incitamentsprogram.

Likvida medel uppgick vid årets slut till 497 (435) MSEK. Totalt outnyttjat låneutrymme uppgick vid årets slut till 700 (90) MSEK.

ORGANISATION OCH MEDARBETARE

Per den 31 december 2019 uppgick antalet anställda till 11 395 (11 174) personer, vilket omräknat i heltidstjänster motsvarade 9 296 (9 082) personer. Det ökade antalet medarbetare beror främst på det förvärv som genomförts under året. För mer information om Coors medarbetare och om hur Coor arbetar med frågor som hälsa och säkerhet samt chefs- och medarbetarutveckling, *se avsnittet Social Hållbarhet*. För information kring personalkostnader hänvisas till *not 5 Anställda och personalkostnader*.

FÖRDELNING MEDARBETARE (HELITIDSTJÄNSTER) PER 31 DECEMBER 2019



ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Nedan återges de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som är föremål för fastställelse på årsstämman 28 april 2020. De riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som har varit gällande under 2019 samt de ersättningar som betalats under 2019 återfinns i *not 6 Ersättningar till ledande befattningshavare*.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är verkställande direktören och övriga medlemmar av koncernledningen. Riktlinjerna omfat-

tar även eventuell ersättning till styrelseledamöter utöver styrelsearvode. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet Coors affärsstrategi är i korthet att ta över, sköta och utveckla service i kontor, fastigheter, produktionsanläggningar och i offentlig verksamhet (Facilities Management). Verksamheten ska bedrivas på ett effektivt, långsiktigt hållbart och värdeskapande sätt i förhållande till kunder, medarbetare och investerare, men också för samhället och miljön i stort. Coors övergripande strategier är:

- Tillväxt inom Integrerad Facilities Management.
- Att växa inom enstaka Facilities Management-tjänster.
- Kundenpassad och flexibel leveransmodell.
- Fokus på operationell effektivitet.
- Nordiskt fokus, men viss följsamhet ut i Europa.

För ytterligare information om Coors affärsstrategi, se Coors bemsida www.coor.se/om-coor/affarsmodell-vision-strategi-och-mal/.

En framgångsrik implementering av Coors affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att Coor kan erbjuda konkurrenskraftig totalersättning, vilket dessa riktlinjer möjliggör. Totalersättningen 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. Rörlig konstant lön som omfattas av dessa riktlinjer

ska syfta till att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

I bolaget har inrättats långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram under 2018 och 2019 i vilka verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare har haft möjlighet att delta. Utfallet av dessa program är inte pensionsgrundande för deltagarna. Dessa program har beslutats av respektive årsstämma och omfattas därför inte av dessa riktlinjer. Av samma skäl omfattas inte heller det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram som styrelsen föreslagit inför årsstämman 2020 eller eventuella framtida aktierelaterade incitamentsprogram som beslutas av bolagsstämman. För information om prestationskrav, villkor och kostnader för dessa program, se styrelsens fullständiga förslag inför respektive årsstämma på Coors hemsida (<https://www.coor.se/om-coor/bolagsstyrning/bolagsstamma>).

Formerna av ersättning m.m.

Ersättningen till ledande befattningshavare ska bestå av fast lön, eventuell rörlig lön, pension och övriga förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Fast lön

Den fasta lönen ska bestå av kontant lön. Den fasta lönen revideras årligen för hela koncernledningen. Den fasta lönen ska vara marknadsmässig och baseras på faktorer som befattning, kompetens, erfarenhet och prestation.

Rörlig lön

Eventuell rörlig lön ska bestå av årlig rörlig kontant lön. Rörlig kontant lön ska förutsätta uppfyllelse av definierade och mätbara mål och ska vara maximerad till 75 procent av den fasta årliga lönen. Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av eventuell årlig rörlig kontant lön ska mätas under en period om ett år.

Den rörliga kontanta lönen ska vara kopplad till ett eller flera definierade och mätbara mål, såsom koncernens EBITA, omsättningsökningen avseende nya affärer (antingen genom organisk tillväxt eller förvärv) eller kassaflöde. Målen kan i viss utsträckning också utgöras av

individpassade kvantitativa eller kvalitativa kriterier. Vikten av respektive mål för den rörliga lönen anpassas individuellt för varje befattningshavare, men EBITA, omsättningsökning avseende nya affärer eller kassaflöde ska utgöra minst 70 procent av vikten för samtliga mål. Genom att målen kopplas till ledande befattningshavarnas ersättning till tillväxt, lönsamhetsmått och kassagenerering främjar de genomförandet av bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, samt befattningshavarens långsiktiga utveckling.

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

Villkor för rörlig lön ska 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 rörlig ersättning av engångskaraktär, förutsatt att sådan ersättning inte överstiger ett belopp motsvarande 25 procent av den fasta årliga lönen, och inte utges mer än en gång per år och individ. Sådan ersättning ska inte vara pensionsgrundande såvida inte annat följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet.

I övrigt ska rörlig kontant ersättning inte utgå.

Pension

För verkställande direktören ska pensionsförmåner vara reglerade av kollektivavtal. Pensionsförmåner för lönedelar utöver kollektivavtalets maxgräns ska vara premiebestämda och uppgå till högst 30 procent av den fasta årliga lönen. Rörlig lön ska inte vara pensionsgrundande.

För övriga ledande befattningshavare ska pensionsförmåner vara premiebestämda om inte befattningshavaren omfattas av förmånsbestämd pension enligt tvingande kollektivavtalsbestämmelser. Rörlig lön ska vara pensionsgrundande. Pensionsförmåner för premiebestämd pension ska uppgå till högst 30 procent av den fasta årliga lönen.

Övriga förmåner

Andra förmåner får innefatta bl.a. sjukvårdsförsäkring och bilförmån. Premie och andra kostnader i anledning av sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst fem procent av den fasta årliga lönen.

Konsultarvode till styrelseledamöter

Coors stämموvalda styrelseledamöter ska i särskilda fall kunna arvoderas för tjänster inom deras respektive kompetensområde, som ej utgör styrelsearbete, under en begränsad tid. För dessa tjänster (inklusive tjänster som utförs genom av styrelseledamot helägt bolag) ska utgå ett marknadsmässigt arvode förutsatt att sådana tjänster bidrar till implementeringen av Coors affärsstrategi och tillvaratagandet av Coors långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet. Sådant konsultarvode får för respektive styrelseledamot aldrig överstiga två årsarvoden per år.

Upphörande av anställning

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

Lön och anställningsvillkor för anställda

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

Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

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

Frångående av riktlinjerna

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

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 AMF Försäkring & Fonder med 8,4 procent, Nordea Fonder med 7,7 procent och Capital Group med 7,6 procent av aktiekapitalet och rösterna.

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

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 581 (177) MSEK. Moderbolagets balansomslutning uppgick vid årets slut till 7 922 (8 161) MSEK. Eget kapital i moderbolaget uppgick till 5 494 (5 313) MSEK.

HÅLLBARHETSRAPPORT

Coor har upprättat en hållbarhetsredovisning enligt GRI Standards. I enlighet med ÅRL 6 kap 11 § har Coor valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 8-13, 30-35, 48-49, 95 samt 108-119 i detta dokument.

FÖRSLAG TILL UTDELNING

Styrelsen föreslår en utdelning för 2019 på 2,20 (4,00) kronor per aktie att utbetalas vid två tillfällen om vardera 1,10 kr per aktie. Den totala utdelningen blir därmed 211 (383) MSEK.

Förslag till avstämningsdag för utdelning

Som avstämningsdag för den första utbetalningen föreslår styrelsen den 30 april 2020. Som avstämningsdag för den andra utbetalningen föreslår styrelsen den 2 oktober 2020. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas den första utbetalningen ske den 6 maj 2020 och den andra utbetalningen den 7 oktober 2020.

FRAMTIDSUTSIKTER

Coor är ett marknadsledande servicebolag på en växande marknad. Generellt sett upplever Coor ett stort intresse och god efterfrågan på marknaden, och ser intressanta affärsmöjligheter i hela Norden. Effekterna kopplat till spridningen av det nya coronaviruset under första kvartalet 2020 skapar en osäkerhet som kommer att påverka både marknaden och Coor som bolag. Coors uppfattning är dock fortsatt att utsikterna för en långsiktig tillväxt, lönsamhet och kassaflöde i linje med bolagets målsättningar är goda.

VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

- Den 21 januari 2020 offentliggjordes att Helena Söderberg tillträder som ny HR-direktör senast i augusti 2020 och tar då plats i koncernledningen i Coor. Helena kommer närmast från rollen som HR-direktör på JM och efterträder Anders Asplund, som går i pension under andra halvåret 2020.
- Per den 24 januari 2020 offentliggjordes att Coor förlängt IFM-avtalet med Borealis i ytterligare fem år. Kontraktsvärdet är ca 100 MSEK per år.
- Under det första kvartalet 2020 eskalerade spridningen av coronaviruset covid-19 i Norden, vilket skapar en osäkerhet som påverkar Coor som bolag och Coors kunder. Coor initierade omedelbart koncernens kontinuitetsplan via länderna och koncernens kristeam. Coors främsta prioritet i detta läge är hälsan hos våra medarbetare och våra kunders medarbetare.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Moderbolagets och koncernens resultaträkningar och balansräkningar är föremål för fastställande på årsstämman den 28 april 2020.

Till årsstämmans förfogande står följande disponibla vinstmedel i moderbolaget:

	SEK
Balanserad vinst inklusive överkursfond	4 529 571 514
Årets resultat	580 905 456
SUMMA	5 110 476 971

Styrelsen föreslår att ovanstående belopp disponeras enligt följande:

	SEK
Till aktieägarna utdelas 2,20 kronor per aktie	210 786 448
Till ny räkning överföres	4 899 690 523
SUMMA	5 110 476 971

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 2019 uppgående till 5 110 476 971 kronor. Förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med styrelsens förslag om vinstdisposition kommer 210 786 448 kronor att delas ut till aktieägarna och

4 899 690 523 kronor balanseras i ny räkning. Styrelsen finner att full täckning finns för bolagets 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 67 procent och koncernens soliditet från 29 till 27 procent, beräknat per 31 december 2019. 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.

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 2019 presenteras i tabellen på nästa sida.

HÅLLBARHETSRIKTER

Ur ett hållbarhetsperspektiv uppfattas FM-branschen i Norden som en bransch med relativt låg riskprofil. Bolaget har i riskanalysen beaktat risker kopplade till hållbarhetsområdet. Även risker kopplade till mänskliga rättigheter och korruption har berörts, men dessa har i nuläget inte bedömts vara så väsentliga att de bör ingå i den detaljerade kart-

läggningen av koncernens prioriterade riskområden. Detsamma gäller miljöområdet, där såväl branschens som Coors risknivå bedöms som låg. I det sammanhanget kan också nämnas att Coor endast har en mindre verksamhet inom koncernen som är tillståndspliktig ur miljösynpunkt.

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. 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.



RISKER I VERKSAMHETEN

HUVUDRISKER	PÅVERKAN SKALA 1-5	SANNOLIKHET SKALA 1-5	ÅTGÄRDER FÖR HANTERING AV RISK	HANTERING AV RISKER	UTVECKLINGEN 2019
STRATEGISKA OCH OPERATIVA RISKER					
Förlust av väsentliga kontrakt Om leveransen avviker från avtalade tjänster eller avtalad kvalitet kan det leda till tappade intäkter eller förlorade kontrakt.	4	2	<ul style="list-style-type: none"> Strukturerad uppföljning av kundkontrakt på strategisk nivå. Fokus på HSEQ-frågor och people engagement för att öka medarbetarnöjdheten och i förlängningen också kundnöjdheten. 		<ul style="list-style-type: none"> Coor har inte tappat några väsentliga kontrakt under året.
Informationsläckage, inklusive GDPR-efterlevnad Bristande klassning av information kan leda till osäkerhet om hur informationen ska skyddas och till informationsläckage. GDPR-regelverket från 2018 medför risk för kraftiga påföljder vid avvikelser.	4	2	<ul style="list-style-type: none"> Informationssäkerhetsprojekt har startats. Systemstöd för informationssäkerhet och GDPR utvärderas. Löpande information och utbildning av anställda. 		<ul style="list-style-type: none"> Ökad förståelse för GDPR-relaterade frågeställningar. Ökat fokus på risker kopplade till informationsläckage.
Arbetsmiljörisk Dålig arbetsmiljö kan leda till psykisk och fysisk ohälsa hos anställda eller tredje man. Coor har en tydlig nollvision gällande arbetsplatsrelaterade olyckor.	2	3	<ul style="list-style-type: none"> Ökat fokus på riskmedvetenhet. Systematiskt förebyggande arbetsmiljöarbete. Utbildning för ökad riskmedvetenhet. Löpande uppföljning och analys för riktade riskförebyggande aktiviteter. 		<ul style="list-style-type: none"> Antalet rapporterade riskobservationer ökar - tyder på en ökad riskmedvetenhet och rapporteringskultur. Antalet rapporterade olyckor stabiliseras - markant minskning av antal olyckor som krävt medicinsk vård under året.
Integrationsrisk för mindre kontrakt Dåligt planerad eller genomförd integration för mindre kontrakt kan leda till missnöjda kunder eller låga marginaler.	3	3	<ul style="list-style-type: none"> Framtagande av standardiserade processer och metoder för kontrakt understigande 5 MSEK. Utbildning av integrationsteam. 		<ul style="list-style-type: none"> Projekt har startats för framtagande av standardiserade processer och metoder.
FINANSIELLA RISKER					
Ränte-, valuta- och likviditetsrisker Ändringar i räntor, valutakurser och marknadspriser på finansiella instrument kan inverka på resultat- och balansräkning samt kassaflöde.	2	3	<ul style="list-style-type: none"> Coor arbetar enligt en treasury policy som anger riktlinjerna för den finansiella riskhanteringen. Se även <i>not 16 Upplåning och finansiell riskhantering</i>. 		<ul style="list-style-type: none"> Det har inte tillkommit några nya risker under verksamhetsåret.
Risker avseende den finansiella rapporteringen Risker för att felaktigheter kan uppstå i de finansiella rapporterna och att rapporteringen inte upprättas i överensstämmelse med lag, krav på noterade bolag och tillämpliga redovisningsregler.	3	2	<ul style="list-style-type: none"> Tydlig process för att hantera risk för fel i den finansiella rapporteringen. Uppföljning av nyckelkontroller inom de finansiella processerna sker löpande genom självutvärdering och internrevision. Se mer utförlig beskrivning i <i>Bolagsstyrningsrapporten</i>. 		<ul style="list-style-type: none"> Bolaget har under 2019 distribuerat kvartalsrapporter och en årsredovisning. En kvartalsrapport och årsredovisningen har granskats av bolagets externa revisorer utan anmärkning.
Kreditrisk Risk för kreditförlust på grund av att kunderna inte fullgör sina betalningsförpliktelser.	2	2	<ul style="list-style-type: none"> Coor har tydliga processer för kreditkontroll av kunder och för kreditbevakning av kundfordringar. Se även <i>not 13 Kundfordringar</i> och <i>not 16 Upplåning och finansiell riskhantering</i>. 		<ul style="list-style-type: none"> Mycket begränsade kundförluster under året.

● God hantering
 ● Tillfredställande hantering
 ● Förbättringsbehov

KONCERNENS RÅKENSKAPER

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

	NOT	2019	2018
Nettoomsättning	2,3,12	10 313	9 489
Kostnad sålda tjänster	3,4,5,6,12	-9 326	-8 580
Bruttoresultat		987	909
Försäljningskostnader	4,5,6	-110	-109
Administrationskostnader	4,5,6,7	-579	-581
Rörelseresultat		299	219
Finansiella intäkter	8	3	5
Finansiella kostnader	8	-74	-67
Finansnetto		-71	-62
Resultat före skatt		228	157
Inkomstskatt	9	-59	-53
ÅRETS RESULTAT		169	104
RESULTAT PER AKTIE, SEK	15		
Resultat per aktie före utspädning		1,77	1,09
Resultat per aktie efter utspädning		1,77	1,09
UTDELNING PER AKTIE, SEK			
Föreslagen ordinarie utdelning per aktie, SEK		2,20	2,00
Föreslagen extra utdelning per aktie, SEK		-	2,00
TOTAL UTDELNING PER AKTIE, SEK		2,20	4,00

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

	2019	2018
ÅRETS RESULTAT	169	104
<i>Övrigt totalresultat</i>		
<i>Poster som inte kan omföras till resultaträkningen</i>	0	0
<i>Poster som senare kan omföras till resultaträkningen</i>		
Omräkningsdifferenser på utländsk verksamhet	35	29
Kassaflödessäkringar	12	0
Totalt	47	29
Summa övrigt totalresultat för året, netto efter skatt	47	29
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET	216	133

Noterna på sidorna 54 till 81 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

KONCERNENS BALANSRÄKNING
- TILLGÅNGAR

	NOT	2019	2018
TILLGÅNGAR			
<i>Anläggningstillgångar</i>			
<i>Immateriella tillgångar</i>	10		
Goodwill		3 191	3 036
Kundkontrakt		591	696
Varumärke		46	45
Övriga immateriella tillgångar		127	104
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	11	1	1
Maskiner och inventarier	11	84	108
Nyttjanderätter via leasingavtal	12	387	0
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andra långfristiga fordringar	16	16	14
Övriga finansiella anläggningstillgångar	16	15	0
Uppskjuten skattefordran	9	161	203
Summa anläggningstillgångar		4 619	4 208
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Varulager		16	14
Kundfordringar	2,13,16	1 310	1 343
Övriga fordringar	14	21	123
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	2,14	401	352
Likvida medel	16	497	435
Summa omsättningstillgångar		2 246	2 266
SUMMA TILLGÅNGAR		6 864	6 474

KONCERNENS BALANSRÄKNING
- EGET KAPITAL OCH SKULDER

	NOT	2019	2018
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
<i>Eget kapital</i>			
Aktiekapital	15	383	383
Övrigt tillskjutet kapital		6 630	6 622
Andra reserver		42	-5
Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat		-5 075	-4 835
Summa eget kapital		1 980	2 164
<i>Skulder</i>			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Upplåning	16	1 856	1 744
Leasingskulder	12,16	276	0
Uppskjuten skatteskuld	9	35	45
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	5	20	20
Övriga avsättningar	17	0	1
Summa långfristiga skulder		2 188	1 810
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Upplåning	16	12	4
Leasingskulder	12,16	105	0
Leverantörsskulder	16	978	1 023
Aktuella skatteskulder	9	42	32
Övriga skulder	18	242	249
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2,19	1 303	1 185
Övriga avsättningar	17	15	6
Summa kortfristiga skulder		2 697	2 500
Summa skulder		4 884	4 310
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		6 864	6 474

För ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 20.

Noterna på sidorna 54 till 81 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 2018	383	6 670	-34	-4 556	2 464
Årets resultat	0	0	0	104	104
Summa övrigt totalresultat för året	0	0	29	0	29
Aktierelaterade ersättningar	0	-49	0	0	-49
Transaktioner med aktieägarna					
Utdelning	0	0	0	-383	-383
BR Utgående balans per 31 december 2018	383	6 622	-5	-4 835	2 164
Ingående balans per 1 januari 2019	383	6 622	-5	-4 835	2 164
Årets resultat	0	0	0	169	169
Summa övrigt totalresultat för året	0	0	47	0	47
Aktierelaterade ersättningar	0	8	0	0	8
Transaktioner med aktieägarna					
Återköp av egna aktier	0	0	0	-28	-28
Utdelning ¹⁾	0	0	0	-380	-380
BR Utgående balans per 31 december 2019	383	6 630	42	-5 075	1 980

¹⁾ Total utdelning om 383 MSEK reducerad med den andel om 3 MSEK som tillfaller de aktieswapar som koncernen innehar.

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 2019 till 35 (29) MSEK. Omräkningsdifferensen hänförlig till samtliga valutor var positiva.

För information avseende aktiekapitalet och data per aktie, se *not 15, Aktiekapital och information per aktie*. För information avseende årets vinstdisposition, se *sid 47*.

Den effekt som ovan ingår på raden Aktierelaterade ersättningar utgörs för 2019 av periodisering av personalkostnaderna i enlighet med IFRS 2. Föregående år ingick på denna rad en effekt på -51 MSEK för den aktieswap som tecknats för att säkra tillgången på aktier för koncernens långsiktiga incitamentsprogram, en effekt om 2 MSEK kopplat till inbetalning av premie för optionsprogrammet samt periodisering av personalkostnaden i enlighet med IFRS 2.



REDOVISNINGSPRINCIPER

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

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

	NOT	2019	2018
Den löpande verksamheten			
RR Rörelseresultat		299	219
Justering för poster som inte påverkar kassaflödet		395	246
Erhållen ränta		1	0
Erlagd ränta		-57	-40
Erlagda finansiella kostnader		-18	-5
Betald inkomstskatt		-45	-44
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		575	376
Ökning (-)/minskning(+) varulager		-2	-2
Ökning (-)/minskning(+) kundfordringar		77	-15
Ökning (-)/minskning (+) övriga kortfristiga fordringar		43	-70
Ökning(+)/minskning(-) leverantörsskulder		-63	49
Ökning (+)/minskning (-) övriga kortfristiga rörelseskulder		46	12
Kassaflöde från den löpande verksamheten		676	349
Investeringsverksamheten			
Investeringar i immateriella tillgångar	3,10	-49	-33
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	3,11	-26	-60
Sålda materiella anläggningstillgångar		12	10
Förvärv av dotterbolag	22	-152	-436
Placering i finansiella anläggningstillgångar		-1	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-215	-520
Finansieringsverksamheten			
Utdelning	16	-380	-383
Aktierelaterade ersättningsprogram och återköp av egna aktier		-15	1
Upptagna lån	16	1 800	437
Amortering av lån	16	-1 691	-167
Amortering leasingsskuld	12	-130	-3
Amortering leasingfordran		1	1
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-415	-114
Årets kassaflöde		46	-285
Likvida medel vid årets början		435	709
Kursdifferens i likvida medel		16	11
BR Likvida medel vid årets slut		497	435

OPERATIVT KASSAFLÖDE KONCERN

	NOT	2019	2018
RR Rörelseresultat		299	219
Av- och nedskrivningar	10, 11, 12	385	244
Nettoinvesteringar materiella och immateriella anläggningstillgångar		-63	-83
Förändring av rörelsekapital		101	-27
Betalningar avseende leasingavtal ¹		-140	0
Ej likviditetspåverkande poster		10	2
Operativt kassaflöde		591	354
Betalningar avseende leasingavtal ¹		140	0
Justering för jämförelsestörande poster	4	65	95
Övrigt		-15	-3
Kassaflöde vid beräkning kassagenerering		781	447
Kassagenerering		104	80

¹⁾ Avser nominella betalningar avseende leasingavtal som enligt IFRS 16 redovisas i balansräkningen.

EJ KASSAFLÖDESPÅVERKANDE POSTER

		2019	2018
Avskrivningar	10, 11, 12	385	244
Förändring avsättningar		7	2
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar		-5	-1
Övrigt		8	1
KFA Summa		395	246

SPECIFIKATION AV LIKVIDA MEDEL

	2019	2018
Kassa och bank	497	435
BR Summa	497	435

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 paragraf-text.

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 9
Värdering av goodwill och övriga immateriella tillgångar	Not 10
Leasingskulder och tillgångar som innehas via avtal om nyttjanderätt	Not 12
Kundfordringar och intäkter	Not 2, 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 2019:

- IFRS 16 Leasing
- Den årliga förbättringscykeln 2015–2017 för IFRS-standarder
- IFRIC 23 Vägledning vid redovisning av osäkerheter i inkomstskatter

Koncernen har justerat sina redovisningsprinciper med anledning av införandet av IFRS 16. Vid övergången till IFRS 16 tillämpade koncernen den förenklade övergångsmetoden vilket innebär att koncernen inte har behövt räkna om jämförelsetalen. Se vidare *not 12 Leasing* för effekter av byte av redovisningsprincip samt beskrivning av de nya redovisningsprinciperna kopplade till leasing.

IFRIC 23 ger en vägledning hur företagen skall hantera osäkra skattepositioner i sin redovisning. Detta uttalande har inte föranlett några justeringar i redovisningen, men är vägledande vid framtida bedömningar av osäkra skattepositioner.

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

Ett antal nya standarder och tolkningar träder i kraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2019 och som inte har tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Dessa nya standarder och tolkningar 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 där- efter 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 balansdagkurs. 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 utförs inom ramen för abonnemangsavtal, eller som uppdrag på fast pris eller löpande räkning. De tjänster som koncernen utför kan delas in i arbetsplatservice (till exempel lokalvård, restauranger, reception och hantering av post och gods) samt fastighetservice (till exempel underhåll av fastigheter och säkerhetslösningar).

Koncernen tillämpar femstegsmodellen enligt IFRS 15 för att avgöra hur intäkterna från respektive kundavtal skall redovisas. Femstegsmodellen föreskriver att intäkten skall redovisas när kunden erhåller kontroll över den sålda varan eller tjänsten samt har möjlighet att använda och erhålla nyttan från varan eller tjänsten. Koncernens huvudsakliga intäkter består av tjänster där kontrollen övergår till kunden i samband med leverans, kunden mottar och konsumerar tjänsten i takt med att den levereras. Koncernens intäkter redovisas därmed över tid i takt med att tjänsterna levereras.

Koncernen förväntar sig inte att ha några väsentliga avtal där transaktionspriset behöver justeras för effekterna av en betydande finansieringskomponent.

Intäkter från abonnemangsavtal

Med abonnemangsavtal avses avtal som koncernen tecknat avseende regelbunden leverans av tjänster under en längre tidsperiod. Abonnemangsavtal kan utgöra ett integrerat FM-uppdrag med ett brett tjänsteinnehåll eller ett avtal som endast omfattar leverans av enstaka eller ett fåtal kombinerade FM-tjänster. För att uppfylla definitionen på ett avtal enligt IFRS 15 måste ofta även månadens avrop av abonnemangstjänster beaktas.

Varje enskilt kundavtal kan således innehålla ett flertal olika tjänster (prestationsåtaganden) som Coor skall leverera. Tjänsterna levereras till kunderna på daglig basis under avtalsperioden och kunden mottar och konsumerar tjänsten i takt med att den levereras. Samtliga prestationsåtaganden fullgörs över tid och intäkterna redovisas i takt med att tjänsterna utförs.

Priset för de tjänster som koncernen utför inom ramen för abonnemangsavtal är som regel fasta till sin karaktär och utgår från vissa kostnadsdrivare, till exempel antal anställda eller antal kvm i en lokal. Volymen, till exempel antal anställda eller antal kvm, varierar över tid vilket medför att det finns en väsentlig rörlig komponent i den totala intäkten från kunden. För större kundavtal kan variabla ersättningar förekomma. Variabel ersättning ingår endast i redovisade intäkter till den utsträckning det bedöms som sannolikt att de kommer att tillfalla Coor. Fakturering sker vanligtvis månadsvis och sammanfaller med leverans av tjänsterna. Undantag är de kundavtal där Coor ansvarar för långsiktigt fastighetsunderhåll. För dessa avtal måste en del av den fakturerade intäkten periodiseras i och med att Coor inte fullgjort sitt prestationsåtagande vid periodens slut.

För större kundavtal sker ofta modifieringar i avtalet över tid där priser, volymer och tjänsteinnehåll kan komma att förändras. Förändringar i större kundavtal sker i samråd med kunden i enlighet med en fastställd process.

Intäkter från uppdrag

I tillägg till de abonnemangsavtal som koncernen har med sina kunder tecknas även avrop/avtal om olika former av löpande uppdrag, ofta är uppdragen relativt korta. Som regel löper projekten på löpande räkning vilket innebär att Coor erhåller ersättning för nedlagda kostnader plus en viss avtalad marginal. Nedlagda kostnader kan utgöra arbetade timmar och/eller köpt material/tjänst. Fakturering sker löpande varje månad baserat på nedlagda kostnader för de tjänster som har levererats.

Kunden erhåller kontroll över tjänsten i takt med att den levereras vilket medför att intäkter redovisas löpande i takt med att tjänsten levereras.

Kontraktstyp

Koncernens tjänster levereras inom kundkontrakt som är av två huvudsakliga kontraktstyper

- IFM (integrerade FM-uppdrag) med ett brett tjänsteinnehåll och stort inslag av strategisk rådgivning
- FM-tjänster (leverans av ett enstaka eller ett fåtal kombinerade FM-tjänster). Begränsat inslag av strategisk rådgivning.

Båda kontraktstyperna kan ha inslag av såväl abonnemangsintäkter som projektintäkter. Intäkter fördelade på koncernens huvudsakliga avtalstyper, IFM-avtal respektive avtal avseende enstaka eller fåtal FM-tjänster återfinns i *not 3, Segmentsinformation*.

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 2019 till 1 408 (1 386). 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 tabellen på nästa sida.

Koncernens avtal med kunder har ett väsentligt inslag av rörliga komponenter, kopplade till volym i form av antal kvm eller antal anställda i kundens lokaler, som påverkar intäkten från kunden för kommande perioder. Det är därför inte möjligt att upplysa om framtida uppfyllda prestationsåtaganden kopplade till befintliga kundavtal.

Avtalstillgångar och avtalsskulder

Koncernen redovisar följande tillgångar och skulder i balansräkningen relaterade till avtal med kunder.

	2019	2018
Kundfordringar	1 310	1 343
Upplupna intäkter	284	245
Summa avtalstillgångar	1 594	1 588
Förutbetalda intäkter	-294	-263
Summa avtalsskulder	-294	-263

Upplupna intäkter avser dels abonnemangsintäkter där prestationsåtagandena har uppfyllts, men där fakturan ställs ut i början av den efterföljande månaden, dels intäkter avseende löpande projekt där prestationsåtagandet har uppfyllts, men fakturan ännu inte ställts ut.

Förutbetalda intäkter avser dels abonnemangsintäkter där fakturan ställs ut månaden innan arbetet utförs, dels intäkter kopplade till prestationsåtaganden för långsiktigt fastighetsunderhåll. Avseende fastighetsunderhåll periodiseras en del av den månatliga abonnemangsintäkten i och med att Coor vid periodens slut inte fullgjort sitt prestationsåtagande. Intäkten redovisas i takt med Coor fullgör sitt prestationsåtagande enligt avtalad underhållsplan.



VIKTIGA ANTAGANDEN

Koncernen har vissa kundavtal där en del av koncernens prestationsåtagande utgörs av ansvar för långsiktigt fastighetsunderhåll. Som regel ingår detta prestationsåtagande i den månatliga abonnemangsfakturan som ställs ut, men vid periodens slut har prestationsåtagandet ännu inte uppfyllts varför en del av intäkten ska periodiseras till framtida perioder. För att uppskatta vad det framtida fastighetsunderhållet kommer att kosta måste ledningen göra bedömningar av en rad olika parametrar. Även om ledningen har detaljerade underhållsplaner som underlag för sina uppskattningar är dessa bedömningar förknippade med viss osäkerhet.

UPPDELNING AV INTÄKTER FRÅN AVTAL MED KUNDER

2019	SVERIGE ¹⁾	NORGE	DANMARK	FINLAND ²⁾	ÖVRIGT	TOTALT
Externa intäkter per segment	5 138	2 546	1 924	706	-1	10 313
<i>Tidpunkt för intäktsredovisningen</i>						
Vid en tidpunkt	0	0	0	0	0	0
Över tid	5 138	2 546	1 924	706	-1	10 313
TOTALT	5 138	2 546	1 924	706	-1	10 313

2018	SVERIGE ¹⁾	NORGE	DANMARK	FINLAND ²⁾	ÖVRIGT	TOTALT
Externa intäkter per segment	4 788	2 351	1 658	694	-1	9 489
<i>Tidpunkt för intäktsredovisningen</i>						
Vid en tidpunkt	0	0	0	0	0	0
Över tid	4 788	2 351	1 658	694	-1	9 489
TOTALT	4 788	2 351	1 658	694	-1	9 489

¹⁾ I Sverige ingår även omsättning för Belgien uppgående till 246 (226), Polen 0 (16) och Ungern 0 (26).

²⁾ I Finland ingår även omsättning för Estland uppgående till 19 (36).

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 Coor har denna funktion identifierats som koncernens ledningsgrupp.

Koncernen är verksam i Sverige, Norge, Finland och Danmark samt har mindre verksamheter i Belgien och Estland. Verksamheten i Ungern och Polen har avvecklats under året. Ledningen följer huvudsakligen upp verksamheten per land. Verksamheten i Belgien 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 arbetsplats-service och fastighetsservice samt strategisk rådgivning kopplad till dessa. Tjänsterna levereras inom kundkontrakt som är av två huvudsakliga kontraktstyper: IFM och enstaka FM-tjänster. De tjänstområden 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 omstruktureringkostnader samt av- och nedskrivningar av immateriella tillgångar som uppkommit som en del av ett rörelseförvärv (främst kundkontrakt och goodwill). Ränteutgifter och räntekostnader fördelas inte på segmenten, eftersom de påverkas av åtgärder som vidtas av den koncerngemensamma finansfunktionen som handhar koncernens likviditet.

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

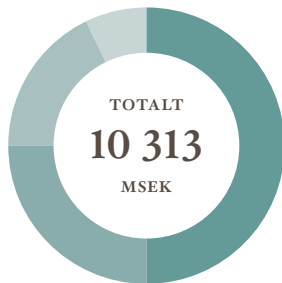
Koncernens ledningsgrupp följer inte upp totala tillgångar eller skulder fördelade per segment. Koncernens ledningsgrupp analyserar förändringen på rörelsekapitalet för respektive segment i samband med analys av det operativa kassaflödet.

Den segmentsinformation som lämnats till koncernens ledningsgrupp är följande:

GEOGRAFISKA SEGMENT

NETTOOMSÄTTNING	2019	2018
Sverige	5 138	4 788
<i>Total omsättning</i>	5 279	4 910
<i>Intern försäljning</i>	-140	-122
Norge	2 546	2 351
<i>Total omsättning</i>	2 555	2 359
<i>Intern försäljning</i>	-9	-8
Finland	706	694
<i>Total omsättning</i>	706	694
<i>Intern försäljning</i>	0	0
Danmark	1 924	1 658
<i>Total omsättning</i>	1 927	1 659
<i>Intern försäljning</i>	-2	-1
Koncernstaber/övrigt	-1	-1
RR Summa	10 313	9 489

NETTOOMSÄTTNING PER LAND 2019



- Sverige 50 %
- Norge 25 %
- Danmark 18 %
- Finland 7 %

JUSTERAT EBITA	2019	2018
Sverige	462	434
Norge	161	150
Finland	13	7
Danmark	74	64
Koncernstaber/övrigt	-162	-166
Summa	549	490

Justerat EBITA stäms av mot resultat före skatt enligt följande:

Av- och nedskrivningar av kundkontrakt och varumärken (not 10)	-186	-176
Jämförelsestörande poster (not 4)	-65	-95
RR Finansiella poster – netto	-71	-62
RR Resultat före skatt	228	157

JUSTERAD EBITA-MARGINAL, %	2019	2018
Sverige	9,0	9,1
Norge	6,3	6,4
Finland	1,8	1,1
Danmark	3,9	3,9
Koncernstaber/övrigt	-	-
Total	5,3	5,2

ÖVRIG INFORMATION

INVESTERINGAR I ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	2019	2018
Sverige	-14	-41
Norge	-4	-5
Finland	-3	-4
Danmark	-5	-10
Koncernstaber/övrigt	-48	-32
KFA Summa	-74	-93

ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	2019	2018
Sverige	2 952	2 659
Norge	645	599
Finland	191	154
Danmark	528	487
Koncernstaber/övrigt	111	91
Summa	4 427	3 991

FÖRÄNDRING AV RÖRELSEKAPITAL	2019	2018
Sverige	141	-74
Norge	-106	33
Finland	31	32
Danmark	12	-9
Koncernstaber/övrigt	23	-9
KFA Summa	101	-27

NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP	2019	2018
IFM	6 286	5 765
FM-tjänster	4 027	3 724
RR Summa	10 313	9 489

NOT 4 RÖRELSENS KOSTNADER

Coor har valt att ha en funktionsindeldad 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 kostnads-
slag.

RÖRELSENS KOSTNADER PER FUNKTION	2019	2018
RR Kostnad sålda tjänster	-9 326	-8 580
RR Försäljningskostnader	-110	-109
RR Administrationskostnader	-579	-581
Summa	-10 014	-9 270

KOSTNADER FÖRDELADE PER KOSTNADSSLAG

KOSTNADER FÖRDELADE PER KOSTNADSSLAG	2019	2018
Personalrelaterade kostnader	-5 593	-5 136
Underleverantörer	-2 437	-2 320
Material	-1 143	-1 086
Externa tjänster	-296	-286
Avskrivningar	-385	-244
Övriga rörelsekostnader	-160	-199
Summa	-10 014	-9 270

KOSTNADER PER KOSTNADSSLAG 2019



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 2019 innefattar främst kostnader för integration och omstrukturering. Integration och omstrukturering avser såväl organiska affärer som genomförda förvärv, där integrationskostnader till exempel utgörs av kostnader för integration av IT-system, medan omstrukturering avser kostnader relaterade till personalreduktioner. Förvärvsrelaterade kostnader utgörs helt av transaktionskostnader.

AVSTÄMNING JUSTERAT EBITA	2019	2018
RR Rörelseresultat (EBIT)	299	219
Av- och nedskrivningar av kundkontrakt och varumärken	186	176
Jämförelsestörande poster	65	95
Justerat EBITA	549	490

JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER	2019	2018
Integration	-40	-55
Omstrukturering	-24	-32
Förvärvsrelaterade kostnader	0	-7
Övrigt	0	0
Summa	-65	-95

JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER FÖRDELADE PER FUNKTION	2019	2018
Kostnad sålda tjänster	-45	-54
Försäljnings- och administrationskostnader	-20	-41
Summa	-65	-95

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 anställda baserat på överenskommet avtal.

Aktierelaterade ersättningar

Coor tilldelar vissa anställda aktierelaterade ersättningar som i huvudsak regleras med företagets aktier, så kallade egetkapitalreglerade ersättningar. Kostnaden för egetkapitalreglerade ersättningar baseras på det verkliga värdet på aktierätterna vid tidpunkten för utfärdandet av ersättningsprogrammet. Dessa ersättningar redovisas som en personalkostnad som periodiseras över intjänandeperioden med en motsvarande ökning av eget kapital. Till den del intjäningsvillkoren i programmet är kopplade till marknadsvillkor beaktas dessa vid fastställandet av det verkliga värdet på aktierätterna. Resultatbaserade intjäningsvillkor samt tjänstevillor påverkar personalkostnaden under intjäningsperioden genom förändring av de antal aktier som slutligen förväntas utgå.

Coor redovisar löpande en skuld för sociala avgifter för alla utestående aktierelaterade ersättningar. Skulden omvärderas löpande och grundas på den aktierelaterade ersättningens verkliga värde på balansdagen periodiserad över intjänandeperioden.

Ersättning efter avslutad anställning

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.

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

Såväl pensioner som tryggas genom en försäkring i Alecia 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.

ANTAL ANSTÄLLDA OCH KÖNSFÖRDELNING

MEDELANTAL ANSTÄLLDA	2019			2018		
	KVINNOR	MÄN	TOTALT	KVINNOR	MÄN	TOTALT
Sverige	2 324	1 850	4 174	2 126	1 835	3 961
Norge	895	622	1 516	580	835	1 415
Finland	632	371	1 003	663	357	1 020
Danmark	1 478	664	2 142	1 295	794	2 089
Övriga länder	95	64	159	120	84	204
Summa	5 424	3 570	8 994	4 784	3 905	8 689

KÖNSFÖRDELNING STYRELSE, VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

ANTAL PÅ BALANSDAGEN	2019			2018		
	KVINNOR	MÄN	TOTALT	KVINNOR	MÄN	TOTALT
Styrelseledamöter	3	7	10	3	7	10
VD och ledande befattningshavare	2	9	11	2	10	12
Summa	5	16	21	5	17	22

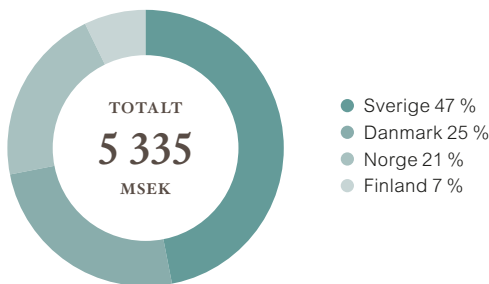
PERSONALKOSTNADER

Löner och andra ersättningar samt sociala kostnader

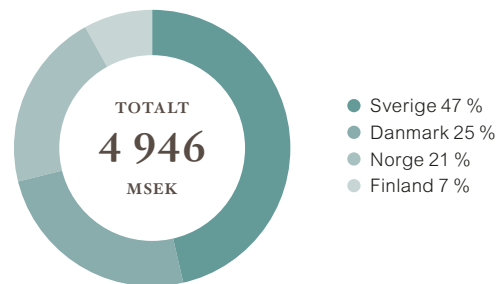
	2019					2018				
	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR ¹⁾	VARAV TANTIEM	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSION	TOTALT	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR ¹⁾	VARAV TANTIEM	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSION	TOTALT
Styrelse, VD och vVD	35	7	13	4	48	28	4	12	4	40
Övriga anställda	4 159	33	1 128	315	5 288	3 858	24	1 048	301	4 906
Summa	4 194	40	1 141	319	5 335	3 887	29	1 060	305	4 946

¹⁾ Löner och ersättningar vid uppsägningar har uppgått till 5 (23). Av detta belopp utgör 0 (0) 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.

PERSONALKOSTNADER PER LAND* 2019



PERSONALKOSTNADER PER LAND* 2018



* 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.

AKTIERELATERADE ERSÄTTNINGSPROGRAM

Syftet med Coors långsiktiga incitamentsprogram

Syftet med de långsiktiga incitamentsprogrammen (LTIP) är dels att öka och stärka Coors möjligheter att rekrytera och behålla nyckelpersoner, dels att skapa ett personligt långsiktigt ägande i Coor-aktier hos deltagarna och därigenom likriktade deltagarnas och aktieägarnas intressen. För att delta i programmen krävs en egen investering i Coors aktier. Genom att erbjuda en tilldelning av prestationsbaserade aktierätter som är baserad på uppfyllandet av fastställda resultat- och verksamhetsbaserade villkor premieras deltagarna för ökat aktieägarvärde. Programmet främjar även anställdas lojalitet och den långsiktiga värdetillväxten i koncernen. Mot bakgrund av detta anser styrelsen att programmen kommer att få en positiv effekt på koncernens framtida utveckling och följlaktligen kommer vara fördelaktiga för såväl bolaget som aktieägarna. Programmen riktar sig till ledande befattningshavare i Coor-koncernen (koncernledningen EMT samt top management team, TMT).

Förutsättningar och villkor för deltagande i incitamentsprogrammen

Incitamentsprogrammen sträcker sig över tre år och kräver förvärv eller tidigare innehav av ett visst antal aktier i Coor, så kallade investeringsaktier. Deltagarna är indelade i tre olika kategorier med ett på förhand bestämt maxantal aktier för varje kategori. Tilldelning av så kallade prestationsaktier sker vederlagsfritt efter intjänandeperioden. Antalet tilldelade aktier skiljer sig åt mellan olika deltagarkategorier.

Grundförutsättningar för tilldelning av prestationsaktier är dels fortsatt anställning i Coor-koncernen under intjänandeperioden, dels att det egna aktieägandet i Coor har bestått under samma tid. Intjänandeperiodens slut inträffar i samband med att Coor offentliggör sin delårsrapport för första kvartalet 2021 (LTIP 2018) respektive 2022 (LTIP 2019).

Utöver anställningsvillkoret baseras tilldelning av antal prestationsaktier på ett antal prestationsvillkor som presenteras nedan. Tilldelningen av aktierätter är beroende av i vilken utsträckning fastställda mål och prestationsvillkor uppnås under respektive prestationsperiod.

Beskrivning av prestationsvillkoren för aktieprogrammen:

Prestationsvillkoren för LTIP 2018 och LTIP 2019 är likadana. Se nedan en beskrivning av villkoren för respektive serie.

Serie A: Utveckling av kundnöjdhetsindex:

Om Coors genomsnittliga kundnöjdhetsindex under prestationsperioden är lika med eller understiger minimivån 64, sker ingen tilldelning av aktier. Om Coors genomsnittliga kundnöjdhetsindex är lika med eller överstiger maximivån 68, sker tilldelning om 100 %. En linjär proportionering av tilldelningen ska ske om utfallet är mellan minimi- och maximivån.

Serie B: Ackumulerad justerad EBITA-utveckling:

Om Coors ackumulerade justerade EBITA-utveckling under prestationsperioden är lika med eller understiger minimivån, definierad som 10 % under ackumulerad justerad EBITA enligt Coors affärsplan för den tre-årsperiod som börjar då respektive program startar, sker ingen tilldelning av aktier. Om Coors ackumulerade justerade EBITA-utveckling procentuellt är lika med eller överstiger maximivån, definierad som 10 % över ackumulerad justerad EBITA enligt Coors affärsplan, sker tilldelning om 100 %. En linjär proportionering av tilldelningen ska ske om utfallet är mellan minimi- och maximivån.

Serie C: Relativ utveckling av totalavkastningen ("TSR"):
Tilldelning av aktier varierar beroende på Coors TSR-utveckling i förhållande till det viktade genomsnittet i en grupp av andra bolag ("Referensgruppen"). Om Coors ackumulerade TSR-utveckling under prestationsperioden är lika med eller understiger det viktade genomsnittsindexet för Referensgruppen (minimnivån), sker ingen tilldelning av aktier. Om Coors ackumulerade TSR-utveckling är lika med eller överstiger det viktade genomsnittsindexet för Referensgruppen med mer än 6 procentenheter (maximnivån), sker tilldelning om 100 procent. En linjär proportionering av tilldelningen ska ske om utfallet är mellan minimi- och maximnivån.

rensgruppen (minimnivån), sker ingen tilldelning av aktier. Om Coors ackumulerade TSR-utveckling är lika med eller överstiger det viktade genomsnittsindexet för Referensgruppen med mer än 6 procentenheter (maximnivån), sker tilldelning om 100 procent. En linjär proportionering av tilldelningen ska ske om utfallet är mellan minimi- och maximnivån.

ANTAL AKTIERÄTTER	BASVÄRDE AKTIEKURS, KR	ANTAL DELTAGARE VID TILDELNING	MÄTPERIOD	Antal utestående aktierätter	
				2019-12-31	2018-12-31
LTIP 2019	84,2	33	2019-01-01–2021-12-31	271 338	-
LTIP 2018	69,3	45	2018-01-01–2020-12-31	336 314	348 724
Summa antal utestående aktierätter				607 652	348 724

ANTAL AKTIERÄTTER	LTIP 2019		LTIP 2018	
	FÖRÄNDRING UNDER ÅRET	ACKUMULERAT	FÖRÄNDRING UNDER ÅRET	ACKUMULERAT
Tilldelade vid utgivningstillfället	281 338	281 338	348 724	348 724
Utestående per 1 januari 2019	0	0	348 724	348 724
Tilldelade aktierätter under året	281 338	281 338	-	-
Tilldelad kompensation utdelning	0	0	16 340	16 340
Förverkade	-10 000	-10 000	-28 750	-28 750
Totalt antal utestående aktierätter per 31 december 2019	271 338	271 338	336 314	336 314

Inga aktierätter var inlösningsbara vid årets utgång.

SÄKRING AV FINANSIELLT ÅTAGANDE ENLIGT LTIP 2018 OCH 2019

För att säkra koncernens finansiella åtagande enligt LTIP 2019 har Coor under 2019 återköpt 340 000 aktier för totalt 28 MSEK till en genomsnittskurs om 82,5 kr per aktie.

För att säkra koncernens finansiella åtagande enligt LTIP 2018 har Coor tecknat ett aktieswapavtal med Nordea. Per den 31 december uppgick antalet säkrade aktier till 740 000 st med ett genomsnittligt anskaffningsvärde på 86,3 kronor.

REDOVISNING AV KOSTNAD KOPPLAT TILL LTIP:

Total kostnad för utestående aktierätter i incitamentsprogrammet periodiseras löpande under intjänandeperioden med motsvarande ökning av eget kapital. Kostnaden för sociala avgifter bokas som en skuld i och med att denna skall regleras kontant vid programmets slut.

Köptionsprogrammet

Koncernens incitamentsprogram LTIP 2018 innehöll utöver aktieprogrammet även ett köptionsprogram.

För varje investeringsaktie som allokterades till LTIP 2018 erbjöds deltagarna i köptionsprogrammet att förvärva 10 köptioner avseende Coor-aktier. Varje köption berättigar innehavaren att förvärva en aktie i Coor under tre utnyttjandeperioder vid programperiodens slut, dock senast den 31 maj 2022.

För köptionerna erlades en marknadsmässig premie. Priset per aktie vid utnyttjande av köptionen uppgår till 80,3 kr per aktie.

Optionsprogrammet var riktat mot medlemmar av koncernledningen (EMT) och omfattar totalt 320 000 optioner. Köptionerna är fritt överlåtbara och inte beroende av fortsatt anställning i Coor.

	Årets kostnad före skatt		Ackumulerad kostnad före skatt		Skuld sociala avgifter per balansdagen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
LTIP 2019	3	0	3	0	1	0
LTIP 2018	7	1	9	1	2	0
Summa	11	1	12	1	3	0

ERSÄTTNING EFTER AVSLUTAD ANSTÄLLNING

PENSIONSOSTNADER REDOVISADE I RESULTATRÄKNINGEN:	2019	2018
Pensionsförmåner förmånsbestämda planer	1	0
Pensionsförmåner avgiftsbestämda planer	318	305
Summa	319	305

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 75 (75). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagnarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2019 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 (142) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsåtaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar i den nya AFP-planen i Norge uppgår till 37 (34).

PENSIONSFRÖPLIKTELSE REDOVISADE I BALANSRÄKNINGEN:	2019	2018
Kapitalförsäkringar*	15	15
Pensionsförmåner förmånsbestämda planer	4	5
BR Summa	20	20
Långfristig fordran kapitalförsäkringar*	-12	-12
Summa netto	7	8

* Coor har tecknat kapitalförsäkringar med ett antal anställda som förmånstagare. I och med att det är den anställda 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 anställda.

FÖRÄNDRING AVSEENDE FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSFRÖPLIKTELSE	2019	2018
Vid årets början	5	6
Utbetalda ersättningar	0	-1
Aktuariella effekter	0	0
Kursdifferenser	0	0
Övriga förändringar under året	0	-1
Summa förmånsbestämd förpliktelse vid årets slut	4	5

Pensionskostnader kommande år

Avgifter till planer för ersättningar efter avslutad anställning förväntas för räkenskapsåret 2020 uppgå till 0 (0) avseende förmånsbestämda pensionsplaner, 77 (75) avseende pensionsplaner hos Alecta, 39 (38) avseende den nya AFP-planen i Norge samt 231 (227) avseende övriga avgiftsbestämda pensionsplaner.

NOT 6 ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen avser styrelseledamöter i moderbolagets styrelse i enlighet med årsstämans 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 STYRELSE OCH KONCERNLEDNING	2019	2018
Ersättning till styrelsen	2,9	2,7
Ersättning till koncernledning	57,6	47,3
Summa	60,4	50,0

ERSÄTTNING TILL STYRELSE – RIKTLINJER

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt bolagsstämans beslut. Nedanstående tabeller specificerar det arvode som är kostnadsfört under året för respektive styrelseledamot. För specifikation av arvodet som är beslutade av årsstämman hänvisas till *Bolagsstyrningsrapporten*.

ERSÄTTNING TILL STYRELSEN

TSEK	STYRELSE-ARVODE		ERSÄTTNING FÖR UTSKOTTS-ARBETE		TOTALT	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Mats Granryd (ordf)	767	720	150	182	917	902
Anders Ehrling	273	257	142	75	415	332
Heidi Skaaret	273	257	100	100	373	357
Kristina Schauman	273	257	233	200	507	457
Mats Jönsson	273	257	75	75	348	332
Monica Lindstedt	273	257	50	50	323	307
Övriga	0	0	0	0	0	0
Summa	2 133	2 005	750	682	2 883	2 686

ERSÄTTNING TILL VD OCH KONCERNLEDNING – RIKTLINJER

Årsstämman 2019 godkände följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare för tiden fram till årsstämman 2020. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är VD och övriga medlemmar av 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. Långsiktig rörlig lön i form av aktier och/eller aktierelaterade instrument i Coor ska kunna utgå genom deltagande i långsiktiga incitamentsprogram beslutade av årsstämman. 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 årliga fasta lön, och inte utges mer än en gång per år och individ. Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda. Normalt betalas avgångsvederlag vid uppsägning från bolaget sida. Medlemmar i koncernled-

ningen 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.

Föreslagna riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare under år 2020 återfinns i *Förvaltningsberättelsen*.

ERSÄTTNING TILL VD OCH KONCERNLEDNINGEN – 2019

2019	GRUNDLÖN	RÖRLIG ERSÄTTNING	AKTIE- RELATERAD ERSÄTTNING	ÖVRIGA FÖRMÅNER	PENSIONS- KOSTNAD	AVGÅNGS- VEDERLAG	ÖVRIG ERSÄTTNING	TOTAL
Ersättning till VD								
Mikael Stöhr	6,8	4,0	1,4	0,1	2,0	0,0	0,0	14,3
Ersättning till övrig ledningsgrupp								
Övrig ledningsgrupp, totalt 11 personer	24,5	8,7	3,4	1,1	5,6	0,0	0,0	43,3
Summa	31,3	12,7	4,9	1,2	7,5	0,0	0,0	57,6

ERSÄTTNING TILL VD OCH KONCERNLEDNINGEN – 2018

2018	GRUNDLÖN	RÖRLIG ERSÄTTNING	AKTIE- RELATERAD ERSÄTTNING	ÖVRIGA FÖRMÅNER	PENSIONS- KOSTNAD	AVGÅNGS- VEDERLAG	ÖVRIG ERSÄTTNING	TOTAL
Ersättning till VD								
Mikael Stöhr	6,8	1,8	0,2	0,1	1,8	0,0	0,0	10,6
Ersättning till övrig ledningsgrupp								
Övrig ledningsgrupp, totalt 11 personer	23,8	6,3	0,5	0,9	5,2	0,0	0,0	36,7
Summa	30,6	8,1	0,7	0,9	7,0	0,0	0,0	47,3

Aktierelaterade ersättningar till VD och koncernledning

Totalt har VD 110 634 (54 000) och övrig koncernledning 261 402 (145 000) antal utestående aktierätter per 31 december 2019 i koncernens incitamentsprogram LTIP 2018 och LTIP 2019.

Inom LTIP 2018 fanns även möjlighet för koncernledningen att teckna köpoptioner. Totalt tecknade Verkställande direktören 90 000

optioner och övriga koncernledningen 230 000 optioner i optionsdelen av incitamentsprogrammet.

För mer information om koncernens incitamentsprogram, se avsnitt Aktierelaterade ersättningsprogram i not 5. Kostnaden kopplad till LTIP för VD och koncernledning framgår i tabellen ovan under aktierelaterade ersättningar.

	LTIP 2019		LTIP 2018	
	VD	ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE	VD	ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
ANTAL AKTIERÄTTER				
Tilldelade vid utgivningstillfället	54 000	123 750	54 000	145 000
Utestående per 1 januari 2019	0	0	54 000	145 000
Tilldelade aktierätter under året	54 000	123 750	-	-
Tilldelad kompensation utdelning	0	0	2 634	6 402
Förverkade	0	0	0	-13 750
Totalt antal utestående aktierätter per 31 december 2019	54 000	123 750	56 634	137 652

Pensioner och övriga förmåner

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 inkomstbasbelopp. I tillägg till verkställande direktören har två ledande befattningshavare,

utöver den vanliga ITP-lösningen, rätt till pensionsinbetalningar på 30 procent för lönedelar överstigande 30 inkomstbasbelopp och två ledande befattningshavare har rätt till pensionsinbetalningar på 20 procent för lönedelar överstigande 30 inkomstbasbelopp. 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 ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

ERSÄTTNING TILL REVISORERNA	2019	2018
PwC		
Revisionsuppdraget	5	4
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	2
Skatterådgivning	1	0
Övriga tjänster	0	0
Summa	6	7

Ersättning till övriga revisionsbyråer uppgick till 0 (1) MSEK.

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 förädlas av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är övriga uppdrag.

NOT 8 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

FINANSNETTO I RESULTATRÄKNINGEN	2019	2018
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	1	3
Kursdifferenser	2	2
Övriga finansiella intäkter	0	0
RR Summa	3	5
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-46	-43
Räntekostnader, leasing	-11	0
Kursdifferenser	-8	-12
Övriga finansiella kostnader	-9	-11
RR Summa	-74	-67
Summa Finansnetto	-71	-62

Räntekostnaderna avser huvudsakligen räntor på banklån och räntor kopplade till leasingavtal. Kursdifferenser avser huvudsakligen resultat från omvärdering av lån i utländsk valuta. Sedan det nya finansieringsavtalet trädde i kraft i januari 2019 har koncernen dock endast lån i SEK. Övriga finansiella kostnader avser främst lånekostnader och avgifter till bankerna. Kostnad som uppkommer i samband med uppbyggande av lån fördelas över lånets löptid.

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

NOT 9 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 hänförs till ett förvärv.

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

! 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 nyttjas mot framtida skattepliktiga vinster och har därför redovisats som en uppskjuten skattefordran i sin helhet. Under 2018 tog Riksdagen beslut om en sänkning av skattesatser i två steg varför en omvärdering av redovisad uppskjuten skattefordran gjordes under föregående år.

Prövning av hur stor del av underskottsavdragen som kan nyttjas utförs i samband med nedskrivningsprövning av goodwill, se not 10 *Immateriella tillgångar* för ytterligare information.

SKATTEKOSTNAD I RESULTATRÄKNINGEN

SKATTEKOSTNAD (-), SKATTEINTÄKT (+)	2019	2018
Aktuell skatt	-55	-41
Uppskjuten skatt	-4	-12
RR Summa	-59	-53

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.

	2019	%	2018	%
RR Redovisat resultat före skatt	228		157	
RR Skattekostnad	-59	-26	-53	-34
Beräknad skattekostnad	-51	-22	-37	-23
Skillnad	-8	-4	-16	-10
Ej redovisad uppskjuten skatt på underskottsavdrag	0	0	-1	-1
Utnyttjande av underskottsavdrag som tidigare inte redovisats	3	1	2	1
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-11	-5	-6	-4
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	0	0	0	0
Skatteeffekt av byte av skattesats	0	0	-10	-7
Övriga effekter	0	0	0	0
Summa	-8	-4	-16	-10

Vägd genomsnittlig skatt uppgick till 22 (23) procent och den effektiva skatten uppgick till 26 (34) procent. Förändringen jämfört med föregående år beror främst på att skattesatsen i Sverige har sänkts under året vilket föregående år medförde en omvärdering av den uppskjutna skattefordran i Sverige. Koncernen har under 2019 haft högre kostnader än tidigare som inte är skattemässigt avdragsgilla, främst kopplat till de nya reglerna för avdragsbegränsningar för räntekostnader. Skatt som är hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat uppgick till -3 (0) MSEK.

UPPSKJUTEN SKATTESKULD OCH SKATTEFORDRAN I BALANSRÄKNINGEN

I de länder där koncernen har flera legala enheter och det finns möjlighet att genom koncernbidrag kvitta skatteskulder och skattefordringar mellan olika legala enheter nettoredovisas uppskjuten skattefordran och skatteskuld per land.

UPPSKJUTEN SKATT PER LAND, NETTO

	2019	2018
Uppskjuten skattefordran		
Sverige	161	203
BR Summa uppskjuten skattefordran	161	203
Uppskjuten skatteskuld		
Norge	17	23
Danmark	17	22
Finland	0	0
BR Summa uppskjuten skatteskuld	35	45
Uppskjuten skatt netto	126	158

SPECIFIKATION AVSEENDE FÖRÄNDRING AV UPPSKJUTEN SKATTESKULD/SKATTEFORDRAN

2019	INKRÄMS-GOODWILL	FÖRLUST-AVDRAG	KASSAFLÖ-DESSÅKRING	KUNDRELATIONER OCH VARUMÄRKE	ÖVRIGT	SUMMA
Per 1 januari 2019	6	296	0	-157	13	158
Redovisat i resultaträkningen	-5	-41	0	40	2	-4
Redovisat i övrigt totalresultat	0	0	-3	0	0	-3
Förvärvade bolag	0	0	0	-16	-7	-23
Valutakursdifferenser	0	0	0	-1	0	-1
Per 31 december 2019	0	256	-3	-134	8	126

2018	INKRÄMS-GOODWILL	FÖRLUST-AVDRAG	KUNDRELATIONER OCH VARUMÄRKE	ÖVRIGT	SUMMA	
Per 1 januari 2018		13	347	-168	11	203
Redovisat i resultaträkningen		-7	-51	45	1	-12
Förvärvade bolag		0	0	-34	2	-32
Valutakursdifferenser		0	0	-1	0	-1
Per 31 december 2018		6	296	-157	13	158

Av ovanstående nettofordran avseende uppskjuten skatt bedömer koncernen att -42 (-34) 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 279 (330) MSEK, varav 256 (296) 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 UNDER- SKOTTSAVDRAG PER 2019-12-31	TOTALT	VARAV REDOVISAT I BALANSRÄKNINGEN
Sverige	253	253
Finland	26	3
Summa	279	256

AKTUELL SKATTESKULD/SKATTEFORDRAN

Aktuell skatteskuld uppgick per 31 december 2019 till 42 (32) MSEK och aktuell skattefordran till 0 (0) MSEK.

NOT 10 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 återstående nyttjandeperiod på mellan ett och sex år.

Varumärke

Varumärke som identifierats som immateriella tillgångar i samband med rörelseförvärv redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen. För de varumärken där bolaget bedömt att värdet är bestående och därmed anses ha en obestämbar nyttjandeperiod görs inte några plan- enliga avskrivningar. Dessa testas istället årligen för att identifiera eventuella nedskrivningsbehov i enlighet med samma princip som för goodwill. För övriga varumärken görs plan- enliga avskrivningar över den bedömda nyttjandeperioden tre år.

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 eventuell 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 2019 till 7,9 (7,6) procent efter skatt i samtliga enheter. Koncernen har inte bedömt att risker skiljer sig väsentligt mellan de olika nordiska länderna varför samma WACC har använts vid beräkningen av nyttjandevärdet. 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 9,5 (9,1) 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 2019 har återvinningsvärdet på Coor-koncernens verksamheter överstigit det redovisade värdet för alla segment varför inget nedskrivningsbehov har förelagat. 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 två 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 2019-12-31 har ledningen beaktat risken för volymförändringar eller försämrade marginal i de närmast förestående omförhandlingarna.

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

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

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	GOODWILL		KUNDKONTRAKT		VARUMÄRKE		ÖVRIGA IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ingående anskaffningsvärde	3 351	2 995	3 084	2 921	47	40	227	186
KFA Investeringar	0	0	0	0	0	0	49	33
Förvärvad verksamhet	131	325	72	144	3	7	0	0
Försäljning och utrangering	0	0	-2	0	0	0	-3	-11
Omklassificeringar	0	0	0	0	0	0	0	18
Årets omräkningsdifferens	28	31	20	20	0	0	0	1
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	3 510	3 351	3 173	3 084	50	47	273	227
Ingående av- och nedskrivningar	-315	-302	-2 388	-2 198	-2	0	-123	-110
Försäljning och utrangering	0	0	2	0	0	0	3	11
Årets avskrivningar	0	0	-183	-174	-3	-2	-26	-26
Omklassificeringar	0	0	0	0	0	0	0	2
Årets omräkningsdifferens	-5	-13	-14	-16	0	0	0	-1
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-320	-315	-2 582	-2 388	-4	-2	-146	-123
BR Utgående bokfört värde	3 191	3 036	591	696	46	45	127	104
Specifikation av- och nedskrivningar per funktion								
Kostnad sålda tjänster	0	0	-183	-174	-3	-2	-26	-26
Administrationskostnader	0	0	0	0	0	0	0	0
Totala av- och nedskrivningar	0	0	-183	-174	-3	-2	-26	-26

Immateriella tillgångar fördelas på koncernens kassagenererande enheter enligt nedan:

FÖRDELNING PER SEGMENT	GOODWILL		KUNDKONTRAKT		VARUMÄRKE		ÖVRIGA IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Sverige (inkl koncernfunktioner)	2 204	2 073	414	471	43	40	126	103
Norge	496	480	77	99	1	1	0	0
Finland	128	126	15	21	0	0	1	1
Danmark	363	358	85	106	2	4	0	0
BR Summa	3 191	3 036	591	696	46	45	127	104

NOT 11 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

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	BYGGNADER OCH MARK		MASKINER OCH INVENTARIER	
	2019	2018	2019	2018
Ingående anskaffningsvärde	6	6	354	280
KFA Investeringar	0	0	26	60
Investeringar via finansiella leasingavtal	0	0	0	6
Förvärvad verksamhet	2	0	9	55
Försäljning och utrangering	-2	0	-49	-29
Omklassificering	0	0	-17	-19
Årets omräkningsdifferens	0	0	3	2
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	6	6	326	354
Ingående av- och nedskrivningar	-5	-5	-246	-197
Försäljning och utrangering	2	0	42	20
Årets avskrivningar	0	0	-40	-43
Förvärvad verksamhet	-1	0	-6	-26
Omklassificering	0	0	11	0
Årets omräkningsdifferens	0	0	-2	-1
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-5	-5	-242	-246
BR Utgående bokfört värde	1	1	84	108
Specifikation av- och nedskrivningar per funktion				
Kostnad sålda tjänster	0	0	-39	-40
Administrationskostnader	0	0	-2	-3
Totala av- och nedskrivningar	0	0	-40	-43

I posten maskiner och inventarier ingick för år 2018 tillgångar som innehåller finansiella leasingavtal uppgående till netto 7 MSEK. I samband med övergången till IFRS 16 Leasing omklassificerades dessa poster och ingår nu som en del i beloppet som redovisas på raden Nyttjanderätter via leasingavtal, för ytterligare information se not 12 Leasing.

NOT 12 LEASING

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Effekter av byte av redovisningsprincip

Från och med 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 Leasing som ersätter tidigare standard för redovisning av leasing. Koncernen tillämpade den förenklade övergångsmetoden och har därmed inte räknat om jämförelsetalen. Vid övergångstidpunkten har storleken på nyttjanderätten värderats till att motsvara storleken på leaseingskulden. En marginell låneränta fastställdes vid övergångstidpunkten per land och typ av tillgång samt längd på avtal. Den vägda genomsnittliga låneräntan som användes vid övergången till IFRS 16 uppgick till 2,7 procent. Redovisningen för koncernen i egenskap av leasegivare är i allt väsentligt oförändrad.

Koncernen identifierade inför övergången till IFRS 16 främst leasingavtal kopplade till fastigheter, bilar och truckar som redovisas i balansräkningen som tillgång respektive skuld. Koncernen har även en stor mängd leasingavtal avseende andra typer av tillgångar såsom mobiler, datorer, kopiatorer, städmaskiner och kaffemaskiner. Dessa har bedömts vara av lågt värde och kostnadsförs löpande.

Koncernen redovisar per 1 januari 2019 nyttjanderätter som uppgår till 365 MSEK samt leaseingskulder uppgående till 352 MSEK. I nedanstående tabell redovisas en avstämning mellan totala operationella leasingavtal per 31 december 2018 enligt de tidigare reglerna och de leaseingskulder som redovisas i balansräkningen per 1 januari 2019 i enlighet med reglerna i IFRS 16.

SAMMANSTÄLLNING ÖVERGÅNG TILL IFRS 16

MSEK

Åtaganden för operationella leasingavtal per den 31 december 2018	473
Diskontering med koncernens marginella låneränta	-27
Tillkommer: Justeringar på grund av annan bedömning avseende förlängning av avtal	39
Tillkommer: Skulder för finansiella leasingavtal per 31 december 2018	9
Avgår: Leasingavtal för vilka den underliggande tillgången är av lågt värde som kostnadsförs linjärt	-110
Avgår: Avtal som omklassificeras till serviceavtal	-19
Avgår: Förutbetalda leasingavgifter	-13
Leasingskuld redovisad per 1 januari 2019	352

Väsentliga effekter på nyckeltal med anledning av implementation av IFRS 16:

- Justerat EBITDA – leasingavgifterna i resultaträkningen ersätts med avskrivningar på nyttjanderätten och ränta på leaseingskulden. Detta medför en marginell förbättring av rörelseresultatet (EBIT) och en försämring av finansnettot, men främst påverkas nyckeltalet justerat EBITDA.
- Nettoskuld – en ökad skuldsättning uppstår i och med att en stor del av åtagandena enligt koncernens leasingavtal redovisas som en skuld i balansräkningen.
- Skuldsättningsgrad – såväl nettoskulden som justerat EBITDA ökar vilket medför en skillnad i de parametrar som ingår i beräkning av skuldsättningsgraden.
- Kassagenerering – beräkning av kassagenerering sker genom att dividera ett förenklat operativt kassaflöde med justerat EBITDA. Båda dessa parametrar påverkas av införandet av IFRS 16.

Pro forma effekter för jämförelseperiod

Koncernen har som nämnts ovan använt den förenklade övergångsmetoden och därmed inte räknat om jämförelsetalen. För att ändå ge läsaren en ökad förståelse avseende övergångseffekterna av IFRS 16 redovisas i nedanstående tabell proforma effekter för helåret 2018 som om IFRS 16 hade tillämpats även för denna period. Vid framtagande av proforma effekter för år 2018 har utgångspunkt varit de leasingavtal som fanns vid utgången av år 2018. Samma diskonteringsräntor har använts som vid beräkning av skulden vid övergången till IFRS 16 per 1 januari 2019.

PROFORMA EFFEKTER FÖR JÄMFÖRELSEPERIOD VID ÖVERGÅNGEN TILL IFRS 16

RESULTAT-RÄKNINGEN	HELÅR 2018 - RAPPORTERAT	PROFORMA EFFEKTER IFRS 16	HELÅR 2018 - PROFORMA
Nettoomsättning	9 489	0	9 489
Rörelsens kostnader	-9 270	6	-9 264
EBIT	219	6	225
Avskrivningar kundkontrakt och varumärken	176	0	176
Jämförelsestörande poster	95	0	95
Justerat EBITA	490	6	496
Avskrivningar	68	113	182
Justerat EBITDA	558	119	677
Finansnetto	-62	-11	-73
Resultat före skatt	157	-5	152
Skatt	-53	1	-52
Resultat efter skatt	104	-4	100

BALANSRÄKNINGEN

Totala tillgångar	6 474	339	6 814
Eget kapital	2 164	-4	2 161
Totala skulder	4 310	343	4 653
Soliditet	33	-	32
Nettoskuld	1 318	343	1 661
Skuldsättningsgrad	2,4	-	2,5

Redovisning som leasetagare:

Alla tillgångar och skulder hänförliga till leasingavtal där Coor är leasetagare redovisas i balansräkningen. Undantag görs för tillgångar av mindre värde och leasingavtal med en löptid som understiger 12 månader, leasingavgifterna avseende dessa avtal kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Leasingavtalen redovisas som nyttjanderätter med tillhörande leasingkulden den dagen som den leasade tillgången finns tillgänglig för användning av koncernen. Tillgången och skulden värderas till nuvärde vid kontraktets start.

Värdet på leasingkulden består främst av fasta leasingavgifter och rörliga avgifter som är beroende av index eller liknande. Leasingbetalningarna diskonteras till nuvärde i enlighet med beslutad diskonteringsränta. Ofta är den implicita räntan i leasingavtalet inte känd vilket medfört att koncernen istället använt den marginella låneräntan per

OPERATIVT KASSAFLÖDE	HELÅR 2018 - RAPPORTERAT	PROFORMA EFFEKTER IFRS 16	HELÅR 2018 - PROFORMA
Rörelseresultat (EBIT)	219	6	225
Avskrivningar	244	113	357
Nettoinvesteringar	-83	0	-83
Förändring av rörelsekapital	-27	0	-27
Betalningar avseende leasingavtal ¹⁾	0	-119	-119
Övriga ej likviditetspåverkande poster	2	0	2
Operativt kassaflöde	354	0	354
Justering för jämförelsestörande poster	95	0	95
Betalningar avseende leasingavtal ¹⁾	0	119	119
Övrigt	-3	0	-3
Kassaflöde vid beräkning kassagenerering	447	119	566
Kassagenerering, %	80	-	84

land för olika typer av tillgångar och längd på avtal. Varje leasingbetalning fördelas mellan amortering av skulden och finansiell kostnad. Den finansiella kostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden.

Värdet på tillgången som innehas via avtal om nyttjanderätt består främst av leasingkulden vid kontraktets start samt eventuella betalningar som har gjorts innan starttidpunkten för leasingavtalet. Nyttjanderätten skrivs av linjärt från kontraktets startdatum till det kortaste av tillgångens nyttjandeperiod och slutet av kontraktperioden.

Avskrivningstider för tillgångar med nyttjanderätt via leasingavtal:

Lokaler	2–7 år
Bilar	3–6 år
Övriga tillgångar	3–6 år

Leasingavgifter

Coor har beslutat att separera icke-leasing komponenter och leasingkomponenter för samtliga tillgångar. Utgifter hänförliga till icke-leasingkomponenter kostnadsförs löpande och ingår inte i beräkningsunderlaget för nyttjanderätten och leasingkulden.

I vissa hyresavtal, främst avseende hyra av lokaler för restaurang- och cateringverksamhet, förekommer hyresavgifter som är provisionsbaserade. Procentsatsen varierar mellan 4 och 10 procent av omsättningen. Den provisionsbaserade hyran hanteras som variabla avgifter och ingår inte i beräkningsunderlaget för nyttjanderätten och leasingkulden.

När det sker en indexuppräknning av leasingavgiften räknas värdet på tillgången och skulden om.

Leasingperiod

Koncernen har utgått från den icke uppsägningsbara perioden i leasingavtalet med tillägg av eventuell förlängningsperiod i de fall koncernen bedömer det som sannolikt att denna möjlighet kommer att nyttjas. Koncernen omvärderar leasingperiodens längd när den icke uppsägningsbara leasingperioden förändras eller om något inträffar som gör att bedömningen av utnyttjande av möjligheter till förlängning förändras.

När leasingperioden förändras sker en omvärdering av leasingkulden, med motsvarande förändring i värdet på tillhörande nyttjanderätt.



VIKTIGA ANTAGANDEN

Viss osäkerhet föreligger avseende den rimligt fastställda avtalsperioden då denna är föremål för vissa antaganden som koncernen har gjort avseende framtida händelser. Utifrån befintlig information och kunskap på balansdagen bedömer koncernen att gjorda bedömningar ger en rättvisande bild av koncernens åtagande enligt befintliga leasingavtal.

I och med att den implicita räntan i koncernens leasingavtal oftast inte är känd har koncernen i stället nyttjat koncernens marginella låneränta för respektive ekonomisk miljö och längd på avtal. Bedömningen av den marginella låneräntan är förknippad med antaganden av olika parametrar.

Redovisning som 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 ränteutgifter för att uppnå en fast räntesats för den redovisade fordran. För operationella leasingavtal där Coor är leasegivare intäktsförs betalningarna linjärt över leasingkontraktets löptid.

COOR SOM LEASETAGARE

Koncernen redovisar i enlighet med IFRS 16 nyttjanderätter och skulder avseende leasingavtal gällande främst lokaler, bilar och truckar.

Föregående år redovisade koncernen endast tillgångar och skulder avseende leasingavtal för de leasingavtal som klassificerades som finansiella leasingavtal enligt IAS 17. Dessa tillgångar presenterades som en del av Maskiner och inventarier, se *not 11*, och leasingkulder som en del av koncernens upplåning, se *not 16*.

Efter införandet av IFRS 16 redovisas tillgångar och skulder som innehas via leasingavtal på separata rader i balansräkningen – Nyttjanderätter via leasingavtal samt Leasingskulder.

TILLGÅNGAR MED NYTTJANDERÄTT VIA LEASINGAVTAL

I nedanstående tabell redovisas de nyttjanderätter som Coor innehar via leasingavtal.

2019	LOKALER	BILAR	ÖVRIGT	TOTAL
Nyttjanderätter redovisade vid övergången till IFRS 16	239	95	31	365
Tillkommande leasingavtal under året	57	80	7	144
Tillkommande leasingavtal via förvärvad verksamhet	3	3	0	7
Ökning av värdet på befintliga leasingavtal	4	0	0	4
Avslutade leasingavtal under året	-4	-8	-5	-17
Omklassificering	0	0	-3	-3
Årets omräkningsdifferens	2	1	0	3
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	302	170	29	502
Ingående av- och nedskrivningar	0	0	0	0
Årets avskrivningar	-63	-53	-16	-132
Avslutade leasingavtal under året	4	8	5	17
Årets omräkningsdifferens	0	0	0	1
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-59	-45	-11	-115
Utgående bokfört värde	243	125	19	387

LEASINGSKULDER

I nedanstående tabell redovisas de leasingskulder som Coor redovisar avseende sina leasingavtal.

2019	LOKALER	BILAR	ÖVRIGT	TOTAL
Leasingskulder redovisade vid övergången till IFRS 16	226	95	31	352
Tillkommande leasingavtal under året	57	80	8	145
Tillkommande leasingavtal via förvärv	3	3	0	7
Ändringar av befintliga leasingavtal	4	0	0	3
Årets amortering	-59	-53	-18	-130
Årets omräkningsdifferens	2	1	0	3
Utgående balans	234	126	21	381
Varav kortfristig skuld	47	49	9	105

Nominella belopp för leasingkulder förfaller till betalning enligt följande

2019	LOKALER	BILAR	ÖVRIGT	TOTAL
Inom ett år	54	50	9	113
Mellan ett och två år	56	38	6	100
Mellan två och tre år	50	24	4	78
Mellan tre och fyra år	43	11	2	56
Mellan fyra och fem år	35	4	1	39
Efter fem år	18	1	0	19
Totala framtida nominella betalningar	255	128	22	405

I nedanstående tabell framgår samtliga kostnader som redovisas i resultaträkningen kopplade till leasingavtal.

REDOVISADE BELOPP I RESULTATRÄKNINGEN	2019
Årets avskrivningar på tillgångar med nyttjanderätt	-132
Utgifter hänförliga till variabla leasingavgifter som inte ingår i redovisade leasingkulder	-10
Årets kostnad för leasingavtal avseende tillgångar av mindre värde	-65
Årets kostnad för leasingavtal som understiger 12 månader	0
Årets räntekostnader för leasingavtal	-11
Total	-218

I nedanstående tabell framgår samtliga belopp som redovisats i kassaflödesanalysen avseende leasingavtal.

REDOVISADE BELOPP I KASSAFLÖDESANALYSEN	2019
Amorteringar avseende leasingavtal som redovisas i balansräkningen	-130
Räntor avseende leasingavtal som redovisas i balansräkningen	-11
Betalningar avseende leasingavtal av mindre värde och korttidsavtal	-65
Betalningar avseende variabla avgifter som inte ingår i värderingen av leasingkulden	-10
Total	-215

Upplysningar för leasingavtal redovisade i enlighet med IAS 17 för jämförelseperioden 2018:

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

	2018
Förfaller till betalning inom ett år	4
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	6
Förfaller efter fem år	0
Summa	10
Framtida finansiella kostnader	0
Nuvärdet på skulder avseende finansiell leasing	9

Framtida minimileasingavgifter avseende operationella leasingavtal fördelar sig enligt följande:

	2018
Förfaller till betalning inom ett år	171
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	268
Förfaller efter fem år	34
Summa	473

COOR SOM LEASEGIVARE

Koncernen har ingått finansiella leasingavtal som leasegivare avseende truckar och vagnar.

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

	2019	2018
Förfaller till betalning inom ett år	1	1
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	1	1
Förfaller till betalning efter fem år	0	0
Summa	2	2
Ej intjänade finansiella intäkter från finansiell leasing	0	0
Nuvärdet på fordringar avseende finansiell leasing	2	2

Operationella leasingavtal:

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

Framtida minimileasingavgifter avseende operationella leasingavtal fördelar sig enligt följande:

	2019	2018
Förfaller till betalning inom ett år	3	10
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	1	3
Förfaller till betalning efter fem år	0	0
Summa	4	13

Leasingintäkter avseende operationella leasingavtal uppgick under året till 17 (24).

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 omsättnings-tillgångar. Om inte, tas de upp som anläggningstillgångar. Kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. En reservering för värdeminskning av kundfordringar baserar sig på olika antaganden samt historisk erfarenhet avseende betalningsmönster.

! 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 Upplåning och finansiell riskhantering*.

KUNDFORDRINGAR	2019	2018
Kundfordringar	1 319	1 353
Reservering värdeminskning av kundfordringar	-8	-10
BR Summa	1 310	1 343

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

ÅLDERSANALYS PÅ KUNDFORDRINGAR:

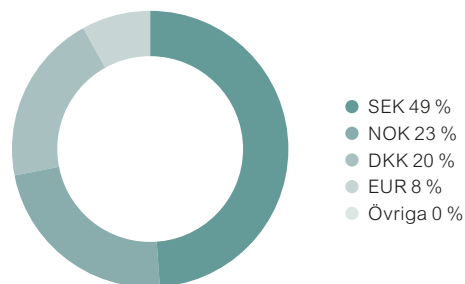
Koncernens policy är att reservera 30 procent av kundfordringar som är förfallna mellan 3–6 månader och 70 procent av kundfordringar som är förfallna mer än 6 månader. Om avsättningen anses otillräcklig beroende på individuella omständigheter som konkurs, känd insolvens eller liknande utökas avsättningen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

ÅLDERSANALYS PÅ KUNDFORDRINGAR	2019	2018
Kundfordringar som varken är förfallna eller nedskrivna	1 134	1 138
Kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna		
0–3 månader	171	194
>3 månader	14	21
Kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna	185	215
Reservering för värdeminskning av kundfordringar	-8	-10
BR Summa	1 310	1 343

ANALYS ÖVER FÖRÄNDRINGEN I KONCERNENS AVSÄTTNING FÖR OSÄKRA KUNDFORDRINGAR:

AVSÄTTNING FÖR OSÄKRA KUNDFORDRINGAR	2019	2018
Avsättning vid årets början	-10	-2
Reservering för befarade förluster	2	-7
Konstaterade förluster	0	0
Valutakursdifferenser	0	0
Summa	-8	-10

KUNDFORDRINGAR FÖRDELAT PER VALUTA 2019:



NOT 14 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER SAMT ÖVRIGA FORDRINGAR

FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER	2019	2018
Upplupna intäkter, abonnemang	75	78
Upplupna intäkter, projekt	209	167
Förutbetalda kostnader	118	107
BR Summa	401	352

ÖVRIGA FORDRINGAR

Övriga fordringar uppgår till 21 (123). Minskningen jämfört med föregående år hänförlig till fordringar på anställda med anledning av den felaktiga dubbla löneutbetalningen som Coors löneleverantör i Sverige orsakade vid årsskiftet 2018.

NOT 15 AKTIEKAPITAL OCH INFORMATION PER AKTIE

Antal aktier uppgick per 31 december 2019 till 95 812 022 (95 812 022) stamaktier. Kvotvärdet på aktierna var per 31 december 2019 4,0 (4,0) SEK. Alla per bokslutsdagen registrerade aktier är fullt betalda. Aktiekapitalet uppgick per 31 december 2019 till 383 248 088 (383 248 088) SEK.

DATA PER AKTIE	2019	2018
Aktiekurs vid utgången av perioden	82,4	70,4
Antal aktier vid periodens utgång	95 812 022	95 812 022
Antal aktier i eget förvar	-340 000	0
Antal utestående aktier vid årets utgång	95 472 022	95 812 022
Antal stamaktier (vägt genomsnitt)	95 661 302	95 812 022
Utdelning per aktie, SEK ¹⁾		
Ordinarie utdelning, SEK	2,20	2,00
Extra utdelning, SEK	-	2,00
Summa	2,20	4,00
Resultat per aktie, före och efter utspädning, SEK	1,77	1,09
Eget kapital per aktie, SEK	20,74	22,59

¹⁾ För 2019 avser beloppet föreslagen utdelning som skall fastställas på bolagsstämma 28 april 2020.

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.

Koncernen ingår ränteswapar för säkring av delar av den upplåning som sker till rörlig ränta. Effektiviteten på en säkring utvärderas när säkringen ingås. Ränteswaparna skall ha samma kritiska villkor som det säkrade föremålet. Kritiska villkor kan vara referensränta, ränteomsättningsdagar, betalningsdagar och nominellt belopp.

! 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 2019 uppfyller Coor samtliga ställda lånevillkor.

UPPLÅNING

UPPLÅNING	2019	2018
Långfristig upplåning		
Skulder till kreditinstitut	800	1 686
Obligationslån	1000	0
Skulder avseende finansiell leasing	0	6
Aktiverade lånekostnader	-9	0
Övriga långfristiga skulder	66	52
BR Summa	1 856	1 744
Kortfristig upplåning		
Kvarstående köpeskilling vid förvärv av dotterbolag	12	0
Skulder avseende finansiell leasing	0	4
BR Summa	12	4
Summa upplåning	1 869	1 748

Per 2019-12-31 har koncernen endast skulder till kreditinstitut samt obligationslån i SEK. Föregående år hade koncernen skulder i SEK, EUR och NOK, men efter att det nya finansieringsavtalet tecknades i januari 2019 har koncernen endast skulder i SEK. Det nya finansieringsavtalet utgörs av en rullande kreditfacilitet med en total kreditram om 1 500 MSEK som löper med en ränta motsvarande STIBOR + 1,10 procentenheter enligt nuvarande nivå i räntetrappan. Finansieringsavtalet har ett IBOR-golv. STIBOR har varit negativ under 2019, den genomsnittliga räntan på nyttjandet av koncernens rullande kreditfacilitet har därför varit 1,1 %. Coor har under året emitterat ett obligationslån på 1 000 MSEK som löper på fem år med en rörlig ränta STIBOR 3 m + 230 bps. Den rörliga räntan på obligationslånet har säkrats genom en ränteswap på 0,0%, den genomsnittliga räntan under året har därför uppgått till marginalen om 2,3 %.

SKULDER TILL KREDITINSTITUT SAMT OBLIGATIONS-LÅN FÖRDELADE PER VALUTA	NOMINELLT BELOPP (MSEK) 2019	NOMINELLT BELOPP (MSEK) 2018
SEK	1 800	1 250
NOK	0	335
EURO	0	101
Summa	1 800	1 686

Beviljad rullande kreditfacilitet per 2019-12-31 uppgår till 1 500 (400) för koncernen, varav utnyttjad andel uppgick till 800 (310).

Finansiell leasing 2018

Per 31 december 2018 leasade koncernen vissa materiella anläggningstillgångar genom finansiella leasingavtal. Finansiella leasingsskulder ingick i upplåningen fram till 31 december 2018, men omklassificerades till leasingsskulder 1 januari 2019 i samband med införandet av den nya leasingstandard. Se not 12 Leasing för ytterligare information om ändrad redovisningsprincip för leasing.

Verkligt värde för koncernens upplåning på balansdagen var som följer:

REDOVISADE BELOPP OCH VERKLIGT VÄRDE FÖR UPPLÅNING	REDOVISAT VÄRDE		VERKLIGT VÄRDE	
	2019	2018	2019	2018
Banklån (inklusive aktiverade lånekostnader)	791	1 686	791	1 686
Obligationslån	1 000	0	1 000	0
Skulder leasing	381	9	381	9
Övriga räntebärande skulder	78	52	78	52
Summa	2 250	1 748	2 250	1 748

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.

AVSTÄMNING AV NETTOSKULD

2019	LIKVIDA MEDEL	LEASINGSKULDER	SKULDER TILL KREDITINSTITUT	OBLIGATIONS-LÅN	PENSIONER NETTO	ÖVRIGT	TOTALT
Ingående balans per 1 januari 2019	435	-9	-1 686	0	-8	-49	-1 318
Byte av redovisningsprincip	0	-343	0	0	0	0	-343
Amortering av lån	-1 691	0	1 691	0	0	0	0
Nya lån	1 800	0	-800	-1 000	0	0	0
Förvärv av dotterbolag	-152	0	0	0	0	0	-152
Utdelning	-380	0	0	0	0	0	-380
Övrigt kassaflöde	469	130	9	0	0	-13	595
Valutakursdifferenser	16	-3	-5	0	0	0	7
Övriga ej kassaflödespåverkande förändringar	0	-155	0	0	0	4	-151
Utgående balans per 31 december 2019	497	-381	-791	-1 000	-7	-59	-1 741

2018	LIKVIDA MEDEL	FINANSIELLA LEASINGFORDINGAR	FINANSIELLA LEASINGSKULDER	SKULDER TILL KREDITINSTITUT	ÖVRIGA FINANSIELLA SKULDER	PENSIONER NETTO	TOTALT
Ingående balans per 1 januari 2018	709	2	-6	-1 394	-2	-9	-699
Amortering av skulder till kreditinstitut	-167	0	0	167	0	0	0
Nya lån skulder till kreditinstitut	437	0	0	-437	0	0	0
Förvärv av dotterbolag	-436	0	0	0	0	0	-436
Utdelning	-383	0	0	0	0	0	-383
Övrigt kassaflöde	265	-1	3	0	0	0	266
Valutakursdifferenser	11	0	0	-8	0	0	3
Övriga ej kassaflödespåverkande förändringar	0	1	-7	-14	-50	1	-69
Utgående balans per 31 december 2018	435	2	-9	-1 686	-52	-8	-1 318

FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER PER KATEGORI

Koncernen klassificerar sina finansiella instrument som antingen Finansiella tillgångar respektive skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde eller Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat.

LÅNEFORDRINGAR OCH KUNDFORDRINGAR	2019	2018
Fordringar avseende leasing	2	2
BR Kundfordringar	1 310	1 343
BR Likvida medel	497	435
Summa	1 809	1 780

FINANSIELL RISKHANTERING

Koncernens treasury policy ligger till grund för hanteringen av de finansiella risker som koncernen är exponerad för. Treasury policyn fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträ-

I nedanstående tabeller framgår Finansiella tillgångar respektive skulder som värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Koncernen har under 2019 ingått ränteswappar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat, värdet per 31 december 2019 uppgick till 15 MSEK.

FINANSIELLA SKULDER VÄRDERADE TILL UPPLUPET ANSKAFFNINGSVÄRDE	2019	2018
Banklån inkl aktiverade lånekostnader	791	1 686
Obligationslån	1 000	0
Skulder avseende leasing	381	9
Övriga räntebärande skulder	78	52
BR Leverantörsskulder	978	1 023
Summa	3 228	2 771

var 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.	<p>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.</p> <p>Koncernen innehar sedan januari 2019 endast lån i SEK varför Coor inte påverkas av förändring i valutakursen vid betalning av räntor och omvärdering av lån.</p>																		
Omräkningsexponering Med omräkningsrisk avses risken som Coor är exponerad för vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till svenska kronor.	<p>Av 2019 års rörelseresultat, EBITA kommer 46 (41) procent från verksamheter med annan funktionell valuta än svenska kronor. NOK 30 (32) procent, EUR 8 (6) procent, DKK 8 (3) procent, HUF och PLN 0 (1) procent.</p> <p>Årets omräkningsdifferens i eget kapital uppgick till 35 (29) MSEK.</p> <p>En försvagning av den svenska kronan med 10 procent mot nedan uppräknade valutor skulle för år 2019 påverka koncernens resultat efter skatt respektive eget kapital på följande sätt:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>OMRÄKNINGSEXPONERING (MSEK)</th> <th>RESULTAT EFTER SKATT ± 2019</th> <th>EGET KAPITAL ± 2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DKK</td> <td>-1</td> <td>-18</td> </tr> <tr> <td>EUR</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>NOK</td> <td>-9</td> <td>-57</td> </tr> <tr> <td>HUF och PLN</td> <td>0</td> <td>-1</td> </tr> <tr> <td>Summa</td> <td>-10</td> <td>-73</td> </tr> </tbody> </table>	OMRÄKNINGSEXPONERING (MSEK)	RESULTAT EFTER SKATT ± 2019	EGET KAPITAL ± 2019	DKK	-1	-18	EUR	0	3	NOK	-9	-57	HUF och PLN	0	-1	Summa	-10	-73
OMRÄKNINGSEXPONERING (MSEK)	RESULTAT EFTER SKATT ± 2019	EGET KAPITAL ± 2019																	
DKK	-1	-18																	
EUR	0	3																	
NOK	-9	-57																	
HUF och PLN	0	-1																	
Summa	-10	-73																	
RÄNTERISK																			
Ränterisk är risken att förändringar i marknadsräntor negativt påverkar nettoresultatet, kassaflödet eller det verkliga värdet på finansiella tillgångar och skulder.	<p>Koncernens skuldsättning innebär en exponering för ränterisk då upplåning sker till rörlig ränta. För att säkra ränterisken kopplad till obligationslånet har koncernen valt att teckna ränteswappar som effektivt matchar de kritiska villkoren för obligationslånet. De kritiska villkoren har varit matchade under hela året varför det inte uppstått någon ineffektivitet. För ränterisken kopplad till den rullande kreditfaciliteten har koncernen valt att inte ingå några ränteswappar.</p> <p>Per den 31 december 2019 uppgick utnyttjad rullande kreditfacilitet till 800 (310) MSEK och obligationslånet till 1 000 (0) MSEK.</p> <p>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 räntebindingstider som vid årsskiftet skulle en förändring av marknadsräntan med 1 procentenhet påverka koncernens årliga räntekostnader med ca ±8 MSEK.</p>																		

RISK	POLICY/ÅTGÄRD
------	---------------

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 2019 stod koncernens 10 största kunder för 48 (49) procent av koncernens totala omsättning. Koncernens kundförluster har historiskt sett varit låga i relation till omsättningen. Maximal kreditexponering i kundfordringsstocken uppgick per 31 december 2019 till 1 319 (1 353) MSEK. Nedan återges koncentrationen av kreditrisk beskrivet utifrån situationen per 31 december 2019. Utgångspunkt har varit hur stor exponering koncernen har mot respektive kund per balansdagen.

KONCENTRATION AV KREDITRISK	2019		2018	
	ANDEL AV TOTALA KUND-FORDRINGAR	PROCENT AV PORTFÖLJEN	ANDEL AV TOTALA KUND-FORDRINGAR	PROCENT AV PORTFÖLJEN
Exponering <15 MSEK	807	61%	828	61%
Exponering 15–50 MSEK	243	18%	318	23%
Exponering >50 MSEK	269	20%	207	15%
Summa	1 319	100%	1 353	100%

Avsättning för osäkra kundfordringar uppgick per 31 december 2019 till 8 (10) MSEK vilket motsvarar 0,6 (0,7) procent av totala kundfordringar. Se vidare *not 13, Kundfordringar* avseende avsättning för osäkra kundfordringar.

Koncernen redovisar upparbetade, men ännu ej fakturerade intäkter uppgående till 284 (245) MSEK per 31 december 2019. Dessa består dels av intäkter från abonnemangsavtal där fakturan ställs ut i månaden efter att arbetet är utfört, dels upplupna intäkter avseende pågående projekt. Koncernen genomför löpande åldersanalyser av samtliga upplupna intäkter för att minimera risken i redovisade, men ännu ej fakturerade intäkter.

LIKVIDITETSRIK

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 kontraktssenliga förfallotidpunkterna per balansdagen. Beloppen som anges nedan avser odiskonterade kassaflöden. Koncernens rullande kreditfacilitet kan utnyttjas efter behov fram till förfallotidpunkten år 2023.

2019 - LÖPTIDSANALYS	INOM 1 ÅR	MELLAN 1–2 ÅR	MELLAN 2–3 ÅR	MELLAN 3–4 ÅR	MELLAN 4–5 ÅR	MER ÄN 5 ÅR
Leverantörsskulder	978	0	0	0	0	0
Leasingskulder	113	100	78	56	39	19
Rullande kreditfacilitet	0	0	0	800	0	0
Obligationslån	0	0	0	0	1 000	0
Räntor upplåning	33	33	33	23	0	0
Summa	1 125	133	111	879	1 039	19

2018 - LÖPTIDSANALYS	INOM 1 ÅR	MELLAN 1–2 ÅR	MELLAN 2–3 ÅR	MELLAN 3–4 ÅR	MELLAN 4–5 ÅR	MER ÄN 5 ÅR
Leverantörsskulder	1 023	0	0	0	0	0
Finansiella leasingskulder	4	3	1	1	0	0
Banklån	0	1 686	0	0	0	0
Räntor upplåning	32	16	0	0	0	0
Summa	1 058	1 705	1	1	0	0

RISK	POLICY/ÅTGÄRD
------	---------------

REFINANSIERINGSRISK

Refinansieringsrisken är risken för att finansiella kostnader kan bli högre och / eller refinansieringsmöjligheterna kan vara begränsade eller obefintliga när koncernens skulder förfaller och behöver refinansieras.

I syfte att motverka finansieringsrisken eftersträvar koncernen diversifierade finansieringskällor genom att ha affärsrelationer med minst två finansiella aktörer, men även finansiering via kapitalmarknaden.

I januari 2019 tecknade Coor ett nytt finansieringsavtal med två olika kreditinstitut. Det nya avtalet har en total kreditram om 1 500 MSEK och utgörs av en rullande kreditfacilitet med en löptid på 3 år. Den rullande kreditfaciliteten förfaller till betalning januari 2023, men det finns förlängningsoptioner på ytterligare ett år som enligt finansieringsavtalet kan utnyttjas om långivarna erbjuder det. Den rullande kreditfaciliteten löper med en rörlig ränta, STIBOR 3 mån med ett STIBOR-golv, samt har en marginal som följer en räntetrappa som bygger på bolagets skuldsättningsnivå. Under 2019 har marginalen varit 1,1 %.

Med syfte att öka koncernens finansiella flexibilitet och förlänga bolagets förfalloprofil emitterade Coor i mars 2019 ett seniort icke-säkerställt obligationslån om totalt 1 000 MSEK. Obligationslånet har en löptid om 5 år och löper med en rörlig ränta om STIBOR 3m + 230 bps.

Såväl det nya finansieringsavtalet som obligationslånet är i SEK och innehåller sedvanliga förbehåll och normala villkor för finansiella kovenanter. De kovenanter som rapporteras till bankerna enligt finansieringsavtalet är skuldsättningsgrad (kvoten av räntebärande nettoskuld och justerat EBITDA) och räntetäckningsgraden (kvoten mellan justerat EBITDA och räntenettet). Koncernen har för innevarande räkenskapsår uppfyllt samtliga i låneavtalen föreskrivna krav.

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 2019:

NETTOSKULD	2019	2018
Skulder kreditinstitut	791	1 686
Obligationslån	1 000	0
Leasing, netto	379	7
Övrigt	68	59
	2 238	1 753
Kassa	-497	-435
Nettoskuld	1 741	1 318
Skuldsättningsgrad, ggr	2,3	2,4
Eget kapital	1 980	2 164
Soliditet, %	29	33

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 avseende de finansiella målen under 2019 hänvisas till avsnittet *Mål på sid 8-9*.

NOT 17 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. Omstruktureringkostnader omfattar till exempel stora integrationsprojekt eller mer omfattande organisationsförändringar.

SPECIFIKATION FÖRÄNDRING AVSÄTTNINGAR:

2019	OMSTRUKTURERING	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	SUMMA
Per 1 januari 2019	7	1	8
Redovisat i resultaträkningen:			
– tillkommande avsättningar	22	0	22
– återförda outnyttjade belopp	0	-1	-1
Utnyttjat under året	-14	0	-14
Omräkningsdifferens	0	0	0
BR Per 31 december 2019	15	0	15

2018	OMSTRUKTURERING	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	SUMMA
Per 1 januari 2018	4	1	5
Redovisat i resultaträkningen:			
– tillkommande avsättningar	14	0	14
– återförda outnyttjade belopp	0	0	0
Utnyttjat under året	-11	0	-11
Omräkningsdifferens	0	0	0
BR Per 31 december 2018	7	1	8

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

	2019	2018
Långfristig del	0	1
Kortfristig del	15	6
BR Summa	15	8

NOT 18 ÖVRIGA SKULDER

ÖVRIGA SKULDER	2019	2018
Mervärdeskatteskuld	157	175
Personalens källskatt	77	67
Övriga kortfristiga skulder	8	7
BR Summa	242	249

NOT 19 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER	2019	2018
Sociala avgifter	178	155
Semesterlön	448	411
Övriga personalrelaterade skulder	213	158
Upplupna räntekostnader	1	0
Förutbetalda intäkter, abonnemang	291	260
Förutbetalda intäkter, projekt	3	3
Övriga upplupna kostnader	170	197
BR Summa	1 303	1 185

NOT 20 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE



REDOVISNINGSPRINCIPER

Som eventalförpliktelse 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. Eventalförpliktelse 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.

EVENTUALFÖRPLIKTELSE	2019	2018
Fullgörandegarantier	181	175
Summa	181	175

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	2019	2018
Bankgarantier	140	136
Summa	140	136

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 21 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, *Ersättning till ledande befattningshavare*.

NOT 22 FÖRVÄRVAD VERKSAMHET

§ REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernen tillämpar IFRS 3 Rörelseförvärv i samband med förvärv. Vid rörelseförvärv identifieras och klassificeras förvärvade tillgångar respektive övertagna skulder till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Vid upprättande av förvärvsanalysen ingår även att bedöma om det finns tillgångar av immateriell karaktär såsom varumärken och kundkontrakt som inte finns redovisade i den förvärvade enheten. I de fall anskaffningsvärdet överstiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt identifierade immateriella tillgångar redovisas skillnaden som goodwill. Eventuella övervärden skrivs av över tillgångens

beräknade nyttjandeperiod. Goodwill skrivs inte av utan blir föremål för testning av nedskrivningsbehov vid den årliga nedskrivningsprövningen. Överförd ersättning som är villkorad av framtida händelser värderas till verkligt värde. Eventuell värdeförändring redovisas i periodens resultat. Transaktionskostnader i samband med förvärv ingår inte i anskaffningsvärdet utan kostnadsförs direkt. Bolag förvärvade under perioden ingår i koncernens redovisning från och med förvärvstidpunkten.

UPPGIFT OM KÖPESKILLING, FÖRVÄRVADE NETTOTILLGÅNGAR OCH GOODWILL AVSEENDE GENOMFÖRDA FÖRVÄRV FRAMGÅR I TABELLEN NEDAN:

(MSEK)	2019		2018		TOTALA FÖRVÄRV 2018
	NORRLANDS MILJÖVÄRD ¹⁾	OBOS EIENDOMSDRIFT AS	ELITE MILJØ A/S	WEST FACILITY MANAGEMENT AS	
Förvärvslikvid	227	47	335	106	488
De övertagna tillgångar och skulder som redovisas till följd av förvärvet är följande					
Materiella anläggningstillgångar	10	4	20	6	29
Immateriella tillgångar - kundkontrakt	71	0	101	43	144
Immateriella tillgångar - varumärke	3	0	6	1	7
Övriga finansiella tillgångar	0	0	1	0	1
Likvida medel	63	11	34	7	52
Kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar	28	7	134	17	159
Uppskjuten skatteskuld	-23	0	-22	-10	-32
Skulder till kreditinstitut	0	0	0	-8	-8
Leasingskulder	-7	0	0	0	0
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-50	-17	-145	-27	-189
Förvärvade identifierbara nettotillgångar	95	5	128	30	163
Goodwill	131	42	207	76	325
Summa förvärvade nettotillgångar	227	47	335	106	488
Kassaflöde hänförligt till periodens förvärv					
Erlagd köpeskilling	214	47	335	106	488
Kassa i förvärvade verksamheter	-63	-11	-34	-7	-52
Nettoutflöde likvida medel	152	36	301	99	436

¹⁾ Preliminära belopp - förvärvsanalysen var per balansdagen ännu ej slutförd.

Förvärv 2019:

Den 31 oktober 2019 slutfördes förvärvet av det svenska lokalvårdsföretaget Norrlands Miljövård AB (NMV). Bolaget omsätter årligen cirka 250 MSEK och har drygt 500 anställda. Förvärvet ger Coor ökad geografisk täckning i Sverige samt bidrar positivt till Coors kompetens inom viktiga lokalvårdssegment.

Transaktionskostnaderna för förvärvet uppgick till 0,5 MSEK och redovisas som en administrationskostnad i resultaträkningen.

I samband med förvärvet av NMV identifierades kundkontrakt och varumärke till ett totalt värde av 74 MSEK. Den goodwill om 131 MSEK som uppstod i samband med förvärvet är främst hänförlig till de anställdas kompetens inom lokalvårdssegmentet samt till den ökade lönsamheten i form av synergieffekter som Coor förväntar sig som en följd av förvärvet. Ingen del av redovisad goodwill förväntas vara skattemässigt avdragsgill.

NMV påverkade koncernens omsättning med 43 MSEK under perioden 1 januari till 31 december 2019. Om förvärvet hade genomförts den 1 januari 2019 visar proforma att det förvärvade bolaget skulle ha påverkat koncernens omsättning med 252 MSEK under perioden 1 januari till 31 december 2019.

Förvärv 2018

Under 2018 förvärvades tre bolag, Obos Eiendomsdrift och West facility management AS i Norge samt Elite Miljø A/S i Danmark. I samband med dessa förvärv identifierades ett värde på kundkontrakt och varumärke på totalt 151 MSEK. Det uppstod även ett goodwillvärde om totalt 325 MSEK, främst kopplat till de anställdas kompetens inom viktiga områden samt identifierade synergieffekter som en följd av förvärven.

De förvärvade bolagen påverkade koncernens omsättning med 807 MSEK under perioden 1 januari till 31 december 2018. Om förvärven hade genomförts den 1 januari 2018 visar proforma att de förvärvade bolagen skulle ha påverkat koncernens omsättning med 1 018 MSEK under perioden 1 januari till 31 december 2018.

För ytterligare information avseende förvärven under 2018 hänvisas till Årsredovisningen för 2018.

NOT 23 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

- Den 21 januari 2020 offentliggjordes att Helena Söderberg tillträder som ny HR-direktör senast i augusti 2020 och tar då plats i koncernledningen i Coor. Helena kommer närmast från rollen som HR-direktör på JM och efterträder Anders Asplund, som går i pension under andra halvåret 2020.
- Per den 24 januari 2020 offentliggjordes att Coor förlängt IFM-avtalet med Borealis i ytterligare 5 år. Kontraktsvärdet är ca 100 MSEK per år.
- Under det första kvartalet 2020 eskalerade spridningen av coronaviruset covid-19 i Norden, vilket skapar en osäkerhet som påverkar Coor som bolag och Coors kunder. Coor initierade omedelbart koncernens kontinuitetsplan via länderna och koncernens kristeam. Coors främsta prioritet i detta läge är hälsan hos våra medarbetare och våra kunders medarbetare.

MODERBOLAGETS RÄKNINGAR

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

	NOT	2019	2018
Nettoomsättning		6	4
Nettoomsättning		6	4
Försäljnings- och administrationskostnader	25,26,27	-33	-24
Rörelseresultat		-27	-20
Resultat från andelar i koncernföretag	28	600	0
Övriga ränteintäkter och liknande intäkter	28	1	0
Räntekostnader och liknande kostnader	28	-61	-66
Finansnetto		540	-66
Koncernbidrag		76	315
Resultat före skatt		589	229
Skatt på årets resultat	29	-8	-52
ÅRETS RESULTAT		581	177

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

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

	NOT	2019	2018
TILLGÅNGAR			
<i>Anläggningstillgångar</i>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Aktier i dotterbolag	32	7 789	7 789
Uppskjuten skattefordran	29	50	52
Övriga finansiella anläggningstillgångar		1	1
Summa anläggningstillgångar		7 840	7 842
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Fordringar på koncernföretag ¹		80	317
Övriga fordringar		1	2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1	0
Summa kortfristiga fordringar		82	319
Likvida medel*		0	0
Summa omsättningstillgångar		82	319
SUMMA TILLGÅNGAR		7 922	8 161

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

	NOT	2019	2018
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
<i>Eget kapital</i>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital, 95 812 022 aktier	15	383	383
Summa bundet eget kapital		383	383
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		6 630	6 622
Balanserad vinst		-2 100	-1 869
Årets resultat		581	177
Summa fritt eget kapital		5 110	4 930
Summa eget kapital		5 494	5 313
<i>Skulder</i>			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Upplåning	30	1 855	1 737
Avsättningar för pensioner		2	2
Summa långfristiga skulder		1 856	1 738
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Leverantörsskulder		0	0
Skulder till koncernföretag ¹		553	1 101
Skatteskulder	29	7	0
Övriga skulder		1	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	31	12	8
Summa kortfristiga skulder		572	1 110
Summa skulder		2 428	2 848
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		7 922	8 161

¹ Bolaget ingår 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 2018	383	6 670	-1 665	179	5 568
Omföring av föregående års resultat enligt beslut på bolagsstämman	0	0	179	-179	0
Årets resultat	0	0	0	177	177
Aktierelaterade ersättningsprogram	0	-49	0	0	-49
Utdelning	0	0	-383	0	-383
BR Utgående balans per 31 december 2018	383	6 622	-1 869	177	5 313
Ingående balans per 1 januari 2019	383	6 622	-1 869	177	5 313
Omföring av föregående års resultat enligt beslut på bolagsstämman	0	0	177	-177	0
Årets resultat	0	0	0	581	581
Aktierelaterade ersättningsprogram	0	8	0	0	8
Återköp av egna aktier	0	0	-28	0	-28
Utdelning	0	0	-380	0	-380
BR Utgående balans per 31 december 2019	383	6 630	-2 100	581	5 494

För information kring aktiekapitalet, se *not 15, Aktiekapital och information per aktie*. För information avseende årets vinstdisposition, se *sid 47*.

Aktierelaterade ersättningsprogram består under 2019 av redovisad kostnad för LTIP 2018 och LTIP 2019 i enlighet med IFRS 2. Total utdelning om 383 MSEK har reducerats med den andel om 3 MSEK som tillföll de aktieswapar som koncernen innehar.

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

	2019	2018
Den löpande verksamheten		
RR Rörelseresultat	-27	-20
Övriga ej likviditetspåverkande poster	8	1
Erhållen ränta	0	0
Erlagd ränta och andra finansiella kostnader	-60	-47
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	-79	-66
Ökning (+)/minskning (-) rörelsekapital	-3	-7
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-81	-73
Kassaflöde från investeringsverksamheten	0	0
Finansieringsverksamheten		
Erhållet koncernbidrag	315	290
Erhållen utdelning från dotterbolag	600	0
Utdelning till aktieägarna	-380	-383
Aktierelaterade ersättningsprogram	13	1
Återköp av egna aktier	-28	0
Upptagna lån	1 800	436
Amortering av lån	-1 691	-159
Förändring saldo cash pool	-547	-111
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	82	73
ÅRETS KASSAFLÖDE	0	0
Likvida medel vid årets början	0	0
Kursdifferens i likvida medel	0	0
BR Likvida medel vid årets slut	0	0

MODERBOLAGETS NOTER

NOT 24 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 32 Andelar i koncernföretag*. Alla transaktioner med närstående är genomförda på marknadsmässiga villkor.

Omsättning till andra koncernföretag uppgick under 2019 till 6 (4) MSEK. Moderbolaget har under 2019 erlagt räntor om 16 (16) MSEK samt erhållit en utdelning om 600 (0) MSEK från andra koncernföretag.

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 27 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

LÖNER OCH ANDRA ERSÄTTNINGAR SAMT SOCIALA KOSTNADER

	2019				2018			
	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	VARAV TANTIEM	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSION	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	VARAV TANTIEM	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSION
Styrelseledamöter och VD	15	4	7	2	11	2	6	2
Övriga anställda	4	1	2	1	3	1	2	0
Summa	20	5	9	3	15	2	7	2

Medelantalet antal anställda

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

Moderbolagets styrelse, exklusive arbetstagarledamöter, bestod per balansdagen av 7 (7) ledamöter, varav 4(4) män. Det finns även 3 (3) arbetstagarrepresentanter.

NOT 25 KOSTNADER FÖRDELADE PÅ KOSTNADSSLAG

	2019	2018
Externa tjänster	-3	-3
Lönerelaterade kostnader	-29	-21
Övriga rörelsekostnader	-1	0
RR Summa	-33	-24

NOT 26 ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

	2019	2018
PwC		
Revisionsuppdraget	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0
Skatterådgivning	0	0
Övriga tjänster	0	0
Summa	1	1

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är övriga uppdrag.

NOT 28 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

	2019	2018
Finansiella intäkter		
Kursdifferenser	1	0
RR Summa	1	0
Finansiella kostnader		
Räntekostnader, koncernföretag	-16	-16
Räntekostnader, externa	-30	-30
Kursdifferenser	-9	-12
Övriga finansiella kostnader	-6	-8
RR Summa	-61	-66
Summa finansiella intäkter och kostnader	-60	-66

Resultat från andelar i koncernföretag om 600 (0) MSEK avser utdelning från dotterbolag.

NOT 29 INKOMSTSKATT

SKATTEKOSTNAD (-), SKATTEINTÄKT(+)	2019	2018
Aktuell skatt	-7	0
Uppskjuten skatt	-2	-52
RR Summa	-8	-52

SKILLNADEN MELLAN REDOVISAD SKATTEKOSTNAD OCH SKATTEKOSTNAD BASERAD PÅ GÄLLANDE SKATTESATS

	2019	%	2018	%
RR Redovisat resultat före skatt	589		229	
RR Skattekostnad	-8	-1,4	-52	-22,8
Beräknad skattekostnad	-126	-21,4	-50	-22,0
Skillnad	118	20,0	-2	-0,8
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	9	1,5	0	0,2
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	-128	-21,8	0	0,0
Skatteeffekt av ändrad skattesats	2	0,3	1	0,6
Summa	-118	-20,0	2	0,8

UPPSKJUTEN SKATTEFORDRAN I BALANSRÄKNINGEN

	2019	2018
BR Ingående balans	52	104
Uppskjuten skatt på underskottsavdrag redovisade i resultaträkningen	-2	-52
BR Utgående balans	50	52

Bolagets aktuella skatteskuld uppgick per 31 december 2019 till 7 (0) MSEK.

NOT 30 UPPLÅNING

	2019	2018
Skulder till kreditinstitut	800	1 686
Obligationslån	1 000	0
Aktiverade lånekostnader	-9	0
Skuld relaterad till aktieswap	64	51
BR Summa	1 855	1 737

I januari 2019 tecknade Coor ett nytt finansieringsavtal med två olika kreditinstitut. Det nya avtalet har en total kreditram om 1 500 MSEK och utgörs av en rullande kreditfacilitet med en löptid på 3 år. I mars 2019 emitterade bolaget ett seniort icke-säkerställt obligationslån om totalt 1 000 MSEK. Obligationslånet har en löptid om 5 år. För ytterligare information kring upplåning och finansiella risker, se not 16, *Upplåning och finansiell riskhantering*.

NOT 31 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	2019	2018
Sociala avgifter	4	3
Semesterlön	2	2
Övriga personalrelaterade skulder	4	2
Övriga poster	1	1
BR Summa	12	8

NOT 32 ANDELARI I KONCERNFÖRETAG

2019	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%	
Norrlands Miljövård AB	556180-2959	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 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 ¹⁾	01-09-931476	Ungern	100%	
Coor Service Management sp. z.o.o ¹⁾	0000350979	Polen	100%	
Coor Service Management OÜ	12169810	Estland	100%	

¹⁾ Bolag under likvidation.

FÖRÄNDRING UNDER ÅRET	2019	2018
Ingående anskaffningsvärde	8 489	8 489
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 489	8 489
Ingående nedskrivningar	-700	-700
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-700	-700
BR Utgående bokfört värde	7 789	7 789

NOT 33 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

Moderbolaget har ställt ut en moderbolagsgaranti om 31 (31) MSEK för att säkerställa finansiella åtaganden för det finska dotterbolaget gällande leasingram och bankgarantier samt en moderbolagsgaranti för ett dotterbolag i Norge för att säkerställa fullgörande av leverans gentemot en större kund. I övrigt finns det inte några ställda säkerheter eller eventalförpliktelser i moderbolaget.

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 28 april 2020.

Stockholm den 19 mars 2020

MATS GRANRYD
Ordförande

ANDERS EHRLING

MATS JÖNSSON

MONICA LINDSTEDT

KRISTINA SCHAUMAN

HEIDI SKAARET

GLENN EVANS
Arbetsagarledamot

LINUS JOHANSSON
Arbetsagarledamot

RIKARD MILDE
Arbetsagarledamot

MIKAEL STÖHR
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 19 mars 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

NIKLAS RENSTRÖM
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i Coor Service Management Holding AB,
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 2019. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 40–87 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

VÅR REVISIONSANSATS

REVISIONENS INRIKTNING OCH OMFATTNING

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå 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.

Vi anpassade vår revision för att 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.

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. 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.

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

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och andra förvärvsrelaterade immateriella tillgångar
Vi hänvisar till *not 1* för beskrivning av väsentliga redovisningsprinciper samt till *not 10 immateriella tillgångar* för beskrivning av viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål samt information om den känslighetsanalys som utförts, utifrån vilken förändring av antaganden som skulle resultera i ett nedskrivningsbehov av goodwill.

Goodwill och andra förvärvsrelaterade tillgångar, inklusive kontrakt uppgår till 3 828 miljoner kronor per den 31 december 2019 och motsvarar 56 procent av balansomslutningen. Den huvudsakliga risken är att det finns 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 10. För 2019 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.

Coors slutsats är att det inte fanns något nedskrivningsbehov avseende ovan nämnda tillgångar för 2019.

HUR VÅR REVISION BEAKTADE DET SÄRSKILT BETYDELSEFULLA OMRÅDET

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 tidigare 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 Coors 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 uppriktigheten 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 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 10 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

Intäktsredovisning

Vi hänvisar till *not 1* för sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper och viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål samt till *not 2 Intäkter*, *not 13 Kundfordringar*, *not 14 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter* samt *övriga fordringar* och *not 19 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 bedömning av hur mycket av utförda tjänster som kan faktureras. Fakturerade intäkter men ännu ej intjänade redovisas i sin tur som förutbetalda intäkter baserat på på en bedömning av hur mycket av tjänsterna som är kvar att utföra. Fakturerade intäkter som ännu inte har betalats redovisas som kundfordringar baserat på bedömning av hur stor del som kommer att betalas.

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 och förutbetalda intäkter samt kundfordringar. Vi har även på stickprovsbasis, utifrån slumpmässigt utvalda kunder, testat redovisade intäkter mot kontrakt med avseende på korrekt belopp i rätt period och att dessa är fullständigt redovisade. Denna testning har också omfattat upplupna och förutbetalda intäkter.
- Per årsbokslutet har vi 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.

Inget väsentligt har framkommit från denna granskning som föranlett rapportering till revisionsutskottet.

ANNAN INFORMATION ÄN ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-39 samt 104-125. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den

information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

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

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

REVISORNS ANSVAR

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentlig-

heter 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 Revisorsinspektionens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar. 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 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

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 Revisorsinspektionens webbplats:

www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar.

Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, Torsgatan 21, 113 97 Stockholm, utsågs till Coor Service Management Holding ABs revisor av bolagsstämman den 2 maj 2019 och har varit bolagets revisor sedan december 2004.

Stockholm den 19 mars 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Niklas Renström
Auktoriserad revisor

BOLAGSSTYRNINGS- RAPPORT 2019

INNEHÅLL

BOLAGSSTYRNING

- 94 Bolagsstyrningsrapport
- 103 Revisorns yttrande
- 104 Presentation av styrelse
- 106 Presentation av ledning

Bolagsstyrningsrapporten är en del av Coors Årsredovisning 2019, vilket förklarar att pagineringen börjar på sidan 94. Bolagsstyrningsrapporten kan läsas separat, men innehåller ibland hänvisningar till andra delar av årsredovisningen. Årsredovisningen tillhandahålls i sin helhet på bolagets hemsida.

*Bolagsstyrningsrapporten
för Coor Service
Management Holding AB
(org nr 556742-0806) avser
verksambetsåret 2019.*



STRUKTURERAD STYRNING OCH INTERN KONTROLL

Coors bolagsstyrning ska genom god kontroll och en sund företagskultur säkerställa en systematisk riskhantering och ett ut hålligt värdeskapande för aktieägarna.

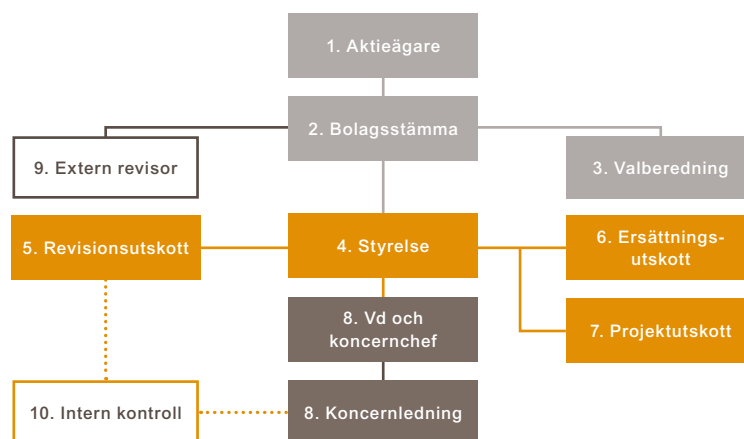
Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats av Coor-koncernens styrelse och redogör för bolagsstyrningen i Coor under verksamhetsåret 2019. Rapporten har granskats av Coors revisorer, vars yttrande finns i slutet av rapporten.

ALLMÄNT OM BOLAGSSTYRNINGEN PÅ COOR

Coor är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars aktier noterades på Nasdaq Stockholmsbörsen den 16 juni 2015. 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

COORS BOLAGSSTYRNINGSSTRUKTUR



stämman fastställda bolagsordningen, styrelsens och styrelseutskottens arbetsordningar samt styrelsens instruktion för vd. Där utöver 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 väldefinierad, och beskrivs översiktligt i en bild ovan.

COORS HÅLLBARHETSARBETE

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 med 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 information under respektive hållbarhetsavsnitt i årsredovisningen.

VIKTIGA EXTERNA OCH INTERNA STYRDOKUMENT

Externt regelverk

- Svenska lagar och förordningar
- Lagar och förordningar i andra länder där Coor bedriver verksamhet
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning
- Den internationella redovisningsstandarderna IFRS

Interna styrdokument

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- Styrelseutskottens arbetsordningar
- Styrelsens instruktion för VD

Policyer och instruktioner

- Code of Conduct ¹⁾
- Insiderpolicy ¹⁾
- Treasurypolicy ¹⁾
- Kommunikationspolicy ¹⁾
- Inköpspolicy
- Hållbarhetspolicy inklusive risk management
- IT-policy
- Informationssäkerhetspolicy
- Ramverk för internkontroll
- Ekonomihandbok
- Attestinstruktion
- Data Protection Policy

¹⁾ Policyer som styrelsen har antagit

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 2019 cirka 5 700 aktieägare, och av det totala aktiekapitalet ägdes cirka 52 procent av investerare utanför Sverige. De tre största ägarna vid årsskiftet var AMF Försäkring & Fonder med 8,4 procent, Nordea Fonder med 7,7 procent och Capital Group med 7,6 procent av aktiekapitalet och rösterna. Mer information om Coors aktie och ägarstruktur finns på bolagets *webbplats* under *Om Coor/Investrare* 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, samt arvoden och principer för 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 2020

Valberedningen inför årsstämman 2020 utgörs av Ulrika Danielson (Andra AP-fonden), Henrik Didner (Didner & Gerge Fonder), Tomas Risbecker (AMF Försäkring och Fonder), Jan Särilvik (Nordea Funds) och styrelsens ordförande Mats Granryd.

Inför årsstämman 2020 har valberedningen sammanträtt vid tre tillfällen. Genom styrelsens ordförande och bolagets koncernchef och verkställande direktör har valberedningen erhållit information om bolagets verksamhet, utveckling och förhållanden i övrigt. Valberedningen har även intervjuat enskilda ledamöter i styrelsen. 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.

4. STYRELSEN

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

Sammansättning och arbete 2019

Coors styrelse består av sju stäm-movalda ordinarie ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. 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 2019 sammanträdde styrelsen 11 gånger. Styrelsen har löpande behandlat strategiska frågor, finansiell utveckling och frågor relaterade till kunder, personal, hållbarhet och riskhantering. Viktiga frågor som behandlats under verksamhetsåret har varit frågor relaterade till nya affärer och potentiella förvärv. Ledande befattningshavare har löpande föredragit specifika frågeställningar.

För hantering av frågor som behöver 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 tabellen på nästa sida.

5. REVISIONSUTSKOTTET

Består av tre av styrelsen utsedda ledamöter: Kristina Schauman (ordförande), Anders Ehrling och Heidi Skaaret. Coors CFO och externa revisorer deltar på samtliga möten.

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

6. ERSÄTTNINGSPROJEKTUTSKOTTET

Består av tre av styrelsen utsedda ledamöter: Mats Granryd (ordförande), Monica Lindstedt och Kristina Schauman.

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 Granryd (ordförande), Anders Ehrling och Mats Jönsson.

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

BESLUT PÅ ÅRSSTÄMMAN 2019

På årsstämman 2019 fattades bland annat beslut om:

- Aktieutdelning med 4 kronor per aktie, varav 2,00 kr ordinarie utdelning och 2,00 kronor extrautdelning, i enlighet med styrelsens förslag.
- Att styrelsen ska bestå av sju ledamöter utan suppleanter.
- Val av styrelseordförande och styrelseledamöter i enlighet med valberedningens förslag:
- Omval av Mats Granryd som styrelseledamot och styrelsens ordförande.
- Omval av styrelseledamöterna Anders Ehrling, Mats Jönsson, Monica Lindstedt, Kristina Schauman, Heidi Skaaret och Mikael Stöhr.
- Att arvode till styrelsen ska utgå med totalt 2 985 000 kronor, i enlighet med valberedningens förslag. Arvodet fördelas enligt följande:
- 785 000 kronor till ordförande.
- 280 000 kronor vardera till övriga stämموvalda ledamöter.
- 100 000 kronor till ledamot som är medlem i revisionsutskottet.
- 200 000 kronor till ordförande i revisionsutskottet.
- 50 000 kronor till ledamot som är medlem i ersättningsutskottet.
- 50 000 kronor till ordförande i ersättningsutskottet.
- 75 000 kronor till ledamot som är medlem i projektutskottet.
- 100 000 kronor till ordförande i projektutskottet.
- Godkännande av långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram för koncernledningen och TMT (Top Management Team).
- Bemyndigande om återköp och överlåtelse av egna aktier.
- Bemyndigande om nyemission av aktier.

Revisionsbolaget PwC meddelade att Niklas Renström kommer att utses till huvudansvarig för revisionen.

Det fullständiga protokollet finns på www.coor.com.

STYRELSEMEDLEMMARNAS NÄRVARO, BEROENDESTÄLLNING SAMT ERSÄTTNINGAR

	Närvaro vid möten				Beroendeställning		Ersättningar och arvoden
	Styrelse	Revisionsutskott	Projektutskott	Ersättningsutskott	Oberoende av bolaget	Oberoende av större ägare	Beslutade ersättningar och utskottsarvoden, tSEK ⁴⁾
Totalt antal möten	11	5	1	3			
Stämموvalda ordinarie styrelseledamöter							
Anders Ehrling ¹⁾	11	2	1	-	Ja	Ja	455
Mats Granryd, ordförande	11	-	1	3	Ja	Ja	935
Mats Jönsson	11	-	1	-	Ja	Ja	355
Monica Lindstedt	10	-	-	3	Ja	Ja	330
Kristina Schauman	11	5	-	3	Ja	Ja	530
Heidi Skaaret	10	5	-	-	Ja	Ja	380
Mikael Stöhr	11	-	1	3	Nej	Ja	-
Av facken utsedda arbetstagarrepresentanter							
Glenn Evans	11	-	-	-	Nej	Ja	-
Linus Johansson	10	-	-	-	Nej	Ja	-
Pier Karlevall ²⁾	2	-	-	-	Nej	Ja	-
Rikard Milde ³⁾	10	-	-	-	Nej	Ja	-

¹⁾ Tillträdde som medlem i revisionsutskottet i samband med årsstämman 2019-05-02.

²⁾ Avträdde som arbetstagarrepresentant i samband med årsstämman 2019-05-02.

³⁾ Tillträdde som ordinarie arbetstagarrepresentant per 2019-04-01.

⁴⁾ Ersättningar och arvoden för utskottsarbete är beslutade av årsstämman den 2 maj 2019 och gäller fram till nästa årsstämma den 28 april 2020. För information om de ersättningar som har påverkat resultatet under 2019 hänvisas till not 6, *Ersättning till ledande befattningshavare* i den legala årsredovisningen.

Mångfaldspolicy

Såsom mångfaldspolicy tillämpar Coor regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning, innebärande att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskedje och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att en jämn könsfördelning ska eftersträvas.

Coor anser att bolagets styrelse uppfyller de krav som uppställs i mångfaldspolicyn. Styrelsen utgörs av tre kvinnor och fyra män. Ledamöterna kommer från olika sektorer i näringslivet och har yrkesmässigt olika bakgrund och kompetens.

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 året sammanträdde koncernledningen 13 gånger fysiskt eller per telefon. Ärenden som hanterats är resultatuppföljning och prognoser, mål och måluppföljning, marknadsläget, pågående affärer, status i koncerngemensamma projekt, strategiarbete, rekryteringar och andra angelägna frågor.

Koncernen har även ett utökat ledningsforum, Top Management Team, som utgörs av koncernledningen och ländernas ledningsgrupper. Årligen samlas även koncernens cirka 130 högsta



UTVÄRDERING AV STYRELSEN OCH KONCERNCHEF

Den årliga utvärderingen av styrelsens arbete, inklusive utskottens arbete, utfördes av extern konsult. Utvärderingen omfattade styrelsens arbetssätt, kompetens och sammansättning, inklusive ledamöternas bakgrund, erfarenhet och mångsidighet. Resultatet av utvärderingen presenterades för valberedningen och styrelsen.

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

chefer i ett särskilt forum (Management Days) för att knyta kontakter, utbyta erfarenheter, inspireras och diskutera gemensamma angelägenheter.

ÅRSKALENDER 2019

STYRELSEN		FEBRUARI		MAJ	
	<ul style="list-style-type: none"> Genomgång av revisorernas granskning. Godkännande av bolagsstyrningsrapport. Beslut om förslag på vinstdisposition. Ersättningsutskottets utvärdering och tillämpning av ersättningsriktlinjerna. Godkännande av bokslutskommuniké. Förberedelser för bolagsstämma. 				<ul style="list-style-type: none"> Godkännande av Q1-rapport. Bolagsstämma. Konstituerande styrelsemöte.
			MARS		
			<ul style="list-style-type: none"> Godkännande av årsredovisningen. 		
JANUARI	FEBRUARI	MARS	APRIL	MAJ	JUNI
REVISIONS-UTSKOTTET	FEBRUARI, Q4-MÖTE <ul style="list-style-type: none"> Genomgång av Bokslutskommuniké. Godkännande av Bolagsstyrningsrapport. Rapport från externrevisor. Externrevisorernas oberoende. Översyn av transfer pricing policy 			APRIL, Q1-MÖTE <ul style="list-style-type: none"> Genomgång av Q1-rapport. Revisionsplan och arvode för externrevisorer. Utvärdering av externrevisionen. Översyn av Treasurypolicyn. Genomgång av riskbedömning. 	
ERSÄTTNINGS-UTSKOTTET	MÖTE I FEBRUARI INFÖR ÅRETS FÖRSTA STYRELSEMÖTE <ul style="list-style-type: none"> Utvärdering av ersättningsriktlinjer och tillämpningen av riktlinjerna. Förslag till LTIP 2019 				



REVISORER

Öhrlings

PricewaterhouseCoopers AB (PwC)

Huvudansvarig revisor:

Niklas Renström

Andra revisionsuppdrag:

Evolution Gaming Group AB, Note AB och Vitec Software Group AB

Miljö- och kvalitetsrevisorer

Coors verksamhet är globalt certifierad enligt de internationella ISO-standarderna Hälsa och säkerhet inom arbetsmiljö, 45001-2018, Miljö 14001-2015 respektive Kvalitet 9001-2015. Detta innebär att verksamheten granskas av en oberoende part två gånger per år. Det Norske Veritas ansvarar för den externa revisionen avseende efterlevnad av standarderna. Resultatet av dessa revisioner rapporteras till koncernledningen. Mer om denna granskning redovisas i avsnitt *Hållbarhetsnoter*.

9. EXTERNA REVISORER

Bolagets revisorer utses av årsstämman. Vid årsstämman 2019 omvaldes Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) med huvudansvarig revisor Niklas Renström till bolagets externa revisorer fram till årsstämman 2020. PwC har varit Coors revisor sedan 2004. Niklas Renström har varit huvudansvarig revisor sedan 2018.

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

Revisorererna 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 omständig-

heter 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 revisorererna styrelsen utan närvaro av företagsledningen. Erhållet arvode för år 2019 redovisas i *not 7 Ersättning till revisor i den legala årsredovisningen*.

10. INTERNKONTROLL OCH RISKHANTERING AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Coors ramverk för internkontroll och riskhantering har utformats för att säkerställa en tillförlitlig finansiell rapportering samt säkerställa att övriga lagar och krav på Coor som ett noterat bolag efterlevs.

Coors styrelse har det övergripande ansvaret för internkontroll avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har inom sig inrättat ett revisionsutskott som övervakar frågor rörande den in-

JULI

- Godkännande av Q2-rapport.

NOVEMBER

- Genomgång av ärenden från revisionsutskott och rapport från revisorer.
- Godkännande av Q3-rapport.

DECEMBER

- Godkännande av budget och affärsplan.
- Ersättningsutskottets utvärdering och tillämpning av ersättningsriktlinjerna.
- Förslag till nya ersättningsriktlinjer
- Styrelsens utvärdering av koncernchef.
- Beslut om ersättning och andra villkor till koncernchef.

OKTOBER

- Godkännande av strategi.

JULI

JULI, Q2-MÖTE

- Genomgång av Q2-rapport.

AUGUSTI

SEPTEMBER

OKTOBER

NOVEMBER

DECEMBER

NOVEMBER, Q3-MÖTE

- Genomgång av Q3-rapport.
- Genomgång av finansfunktionen.
- Rapport från externrevisor.

DECEMBER

- Utvärdering, uppföljning och plan avseende internkontroll.
- Utkast till bolagsstyrningsrapport.
- Frågor kring årsbokslut.
- Utvärdering och beslut om internervisionsfunktion.

DECEMBER

- Utvärdering av ersättningsriktlinjer och tillämpningen av riktlinjerna. Förslag till nya ersättningsriktlinjer.
- Utvärdering av LTIP samt förslag till nytt program.
- Utvärdering av koncernchef och förslag till ersättning och andra villkor till koncernchef.
- Utvärdering av ledande befattningshavare och beslut avseende ersättning och andra villkor till ledande befattningshavare.

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 fullständig information beträffande ersättningsnivåer och riktlinjer för ersättning, se *not 6 Ersättning till ledande befattningshavare* i den *legala årsredovisningen*.

Grundlön

Koncernledningen ska ha en marknadsmässig och konkurrenskraftig grundlön i form av en fast månadslön. Grundlönen utgör ersättning för en engagerad arbetsinsats på hög nivå som skapar mervärde för Coors kunder, ägare och medarbetare.

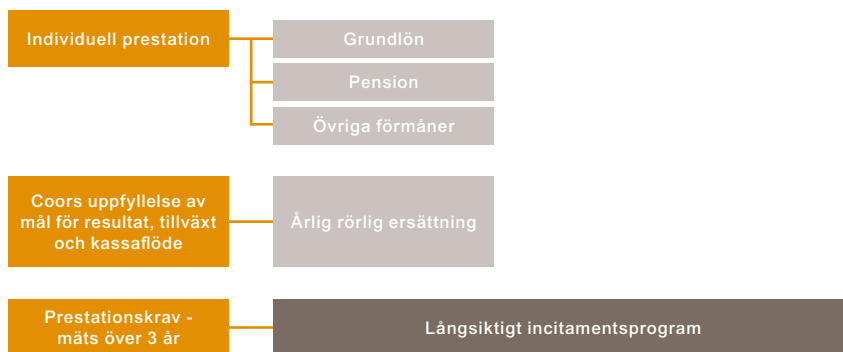
Rörlig ersättning

Koncernledningen ska utöver grundlönen erbjudas en årlig rörlig ersättning samt deltagande i ett långsiktigt incitamentsprogram.

Årlig rörlig ersättning

Den årliga rörliga ersättningen är baserad på uppfyllandet av Coors mål för resultat, tillväxt och kassaflöde. Ersättningen förutsätter uppfyllelse av definierade och mätbara mål och är maximerad till 50 procent av den fasta årslönen. I särskilda fall kan även

ERSÄTTNINGSSTRUKTUR INOM COOR



överenskommelse träffas om en ersättning av engångskaraktär, dock maximalt en ersättning motsvarande tre månadslöner.

Långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram (LTIP)

Coors incitamentsprogram, LTIP (Long-Term Incentive Program), syftar till att öka och stärka Coors möjligheter att rekrytera och behålla nyckelpersoner samt att skapa ett personligt långsiktigt ägande i Coor-aktier hos deltagarna och därigenom likrikta deltagarnas och aktieägarnas intressen. För att delta i programmet krävs en egen investering i Coors aktier. LTIP löper på tre år och utfallet beror på uppfyllandet av olika prestationskrav. För bolagets koncernledning fanns även möjlighet att, inom ramen för LTIP 2018, förvärva köpoptioner.

För information om LTIP 2018 och 2019 se *not 5 Anställda och personalkostnader samt not 6 Ersättning till ledande befattningshavare* i den *legala årsredovisningen*.

Pensionsförmåner

Pensionsförmåner till ledande befattningshavare skall vara avgiftsbestämda. Verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare omfattas av en ITP-lösning (eller motsvarande i övriga länder). Det finns inte någon särskild avtalad pensionsålder utan detta följer av lokala regler i respektive land.

Övriga förmåner och avgångsvederlag

Övriga förmåner utgörs främst av normalt program för tjänstebilar och sjukvård. Medlemmar i koncernledningen kan ha en uppsägningstid på högst sex månader med avgångsvederlag motsvarande högst 18 månaders fast lön. Inget avgångsvederlag skall utbetalas vid uppsägning från den anställdes sida.

terna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i enlighet med utskottets arbetsordning. Revisionsutskottet har givit koncernens finansfunktion på koncernnivå ansvar för att löpande utveckla och följa upp den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen.

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. 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.

1. 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.

Coor har fastställt ett antal grundläggande riktlinjer och policyer som har stor betydelse för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö, till exempel riktlinjer för finansiell rapportering, code of conduct och attestinstruktion.

2. Riskbedömning

Med utgångspunkt i den övergripande riskbedömning som koncernledningen upprättar (se avsnitt *Risker och riskbete-ring*) 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 samt risker för att felaktigheter uppstår i underliggande processer. Tydliga processbeskrivningar har upprättats för respektive process där identifierade risker kopplas samman med kontrollaktiviteter. Årligen görs en ordentlig genomgång av processbeskrivningarna och uppdatering sker när nya risker tillkommer eller försvinner. 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.

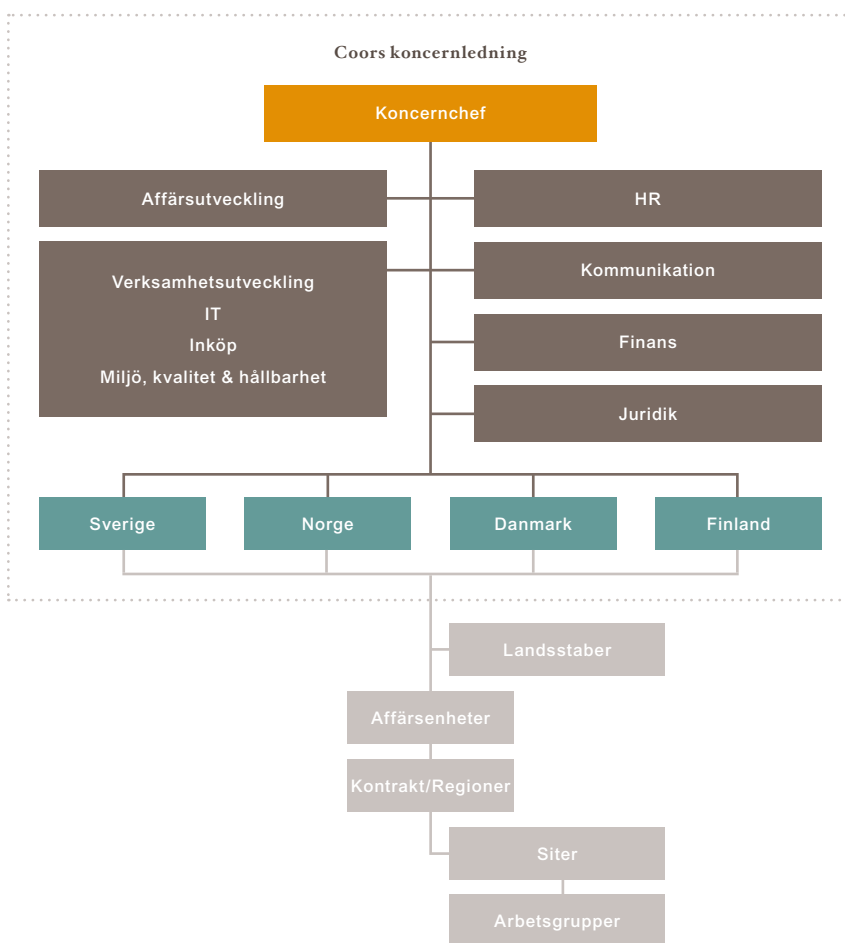
3. Kontrollaktiviteter

Baserat på de risker som identifierats avseende den finansiella rapporteringen utformas kontrollaktiviteter för att förebygga och begränsa identifierade risker samt bidra till såväl korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering som processeffektivitet.

Coor har inom de olika finansiella processerna identifierat ett antal nyckelkontroller som ska tillämpas av samtliga större bolag inom koncernen. Nyckelkontrollerna utgör en del av bolagets processer för redovisning och finansiell rapportering och inkluderar bland annat balanskontoavstämningar, strukturerad finansiell uppföljning genom standardiserade analytiska kontroller på olika nivåer i organisationen och automatiska inbyggda kontroller. Samtliga nyckelkontroller dokumenteras i ett gemensamt system där kontrollaktiviteterna är tydligt beskrivna. Systemet möjliggör tydlig spårbarhet med kontrollerade arbetsflöden för utförande, godkännande och granskning av kontrollaktiviteterna.

Utöver de finansiella processerna

COORS ORGANISATIONSSTRUKTUR



ingår även IT som ett väsentligt område med betydande påverkan på tillförlitligheten inom de finansiella processerna. Kontrollaktiviteter inom IT-området omfattar bland annat tydliga rutiner för testning i samband med förändring av nyckelapplikationer, regelbunden uppföljning av korrekta behörigheter till viktiga system samt kontroller för att säkerställa korrekt överföring mellan försystem och ekonomisystem.

4. 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. En viktig del av internkontrollen är därför att säkerställa att viktiga styrinstrument hålls uppdaterade, och finns tillgängliga för alla medarbetare på koncernens intranät, samt att förändringar och uppdateringar kommuniceras på ett tydligt sätt.

För att koncernledningen och styrelsen skall erhålla väsentlig information från medarbetarna finns såväl formella som informella informationskanaler, exempelvis har Coor en whistleblowerfunktion där anställda kan rapportera misstänkta oegentligheter.

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 att korrekt information lämnas regelbundet genom bland annat årsredovisning, delårsrapporter, pressmeddelanden och tillkännagivanden på bolagets hemsida, www.coor.com.

5. Uppföljning

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 löpande utveckla och följa upp den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta sker dels proaktivt genom att löpande analysera och uppdatera koncernens ramverk för internkontroll, dels genom att granska hur den interna kontrollen fungerar. En viktig komponent i uppföljningen av internkontrollen är den självutvärdering som genomförs två gånger per år 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. I tillägg till självutvärderingen utför koncernens finansfunktion på koncernnivå även en granskning av koncernens finansiella processer enligt ett rullande schema. Detaljerade slutsatser och förslag på förbättringar rapporteras till respektive land och processägare.

Förbättringsåtgärder införs löpande enligt en överenskommen plan och följs upp vid nästa utvärdering.

En mer övergripande avrapportering avseende internkontroll sker till koncernens revisionsutskott. Slutsatserna från självutvärderingen och den interna granskningen 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 prövas årligen.

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/IT-säkerhet

1. KONTROLLMILJÖ

- Styrande policies, instruktioner och manualer.
- Definierade och kommunicerade beslutsvägar, befogenheter och ansvarsområden.

2. RISKBEDÖMNING

- Genomgång av resultat- och balansposter med avseende på materialitet, komplexitet och bedrägeririsk.
- Processbeskrivningar kopplar samman risker i underliggande processer med kontrollaktiviteter.

3. KONTROLLAKTIVITETER

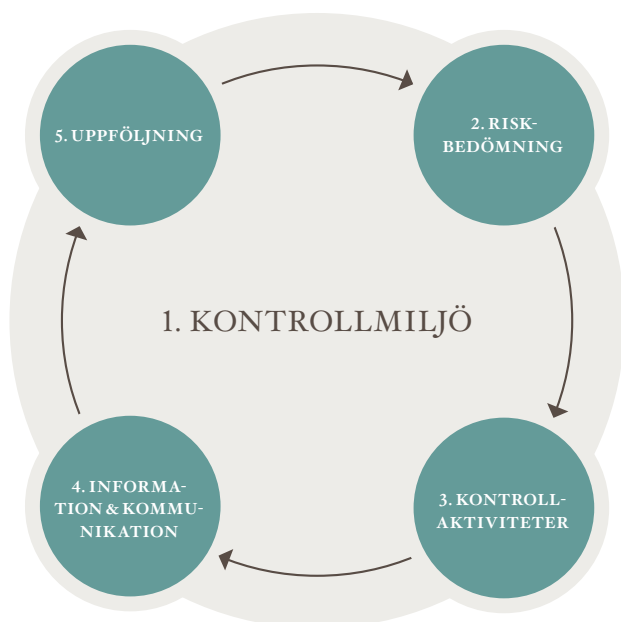
- Kontrollmatris - sammanställning av risker och kontrollaktiviteter för samtliga processer.
- Struktur och systematik - gemensamt system med tydlig spårbarhet för utförande och uppföljning av kontrollaktiviteter.

4. INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

- Uppdaterade och tydligt kommunicerade policies, instruktioner och manualer.
- Whistleblowerfunktion.
- Kommunikation med externa intressenter genom bland annat pressmeddelanden och finansiella rapporter.

5. UPPFÖLJNING

- Självutvärdering 2 ggr/år – bolaget besvarar hur väl de lever upp till kraven enligt internkontrollramverket.
- Koncernens granskning av nyckelkontroller inom samtliga processer enligt rullande schema.
- Rapportering av slutsatser och förslag på åtgärder till processägare, bolagsledning och revisionsutskott.



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 2019 på sidorna 94-102 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 19 mars 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

NIKLAS RENSTRÖM
Auktoriserad revisor

STYRELSE



MATS GRANRYD

*Styrelseledamot sedan 2016.
Styrelseordförande sedan 2017.
Ordförande i projektutskottet och
ersättningsutskottet.*

FÖDD: 1962

UTBILDNING: Civilingenjörsexamen Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

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

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Director General GSMA. Styrelseledamot i Swedbank.

AKTIEÄGANDE: 20 000 aktier.



ANDERS EHRLING

*Styrelseledamot sedan 2017.
Medlem i projekt- och revisionsutskottet.*

FÖDD: 1959

UTBILDNING: Civilekonomexamen, Handelshögskolan i Stockholm.

ARBETSLIVSERFARENHET: 23 år inom SAS varav de avslutande 5 åren som VD SAS Sverige, Koncernchef och VD Scandic Hotels AB, Koncernchef och VD Braathens Aviation AB.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande i Helsa Vårdutveckling Sverige AB och Keolis Sverige AB samt styrelsemedlem i Systembolaget, Parks&Resorts Scandinavia AB och Dream Troopers AB.

AKTIEÄGANDE: 7 000.



MATS JÖNSSON

*Styrelseledamot sedan 2000.
Medlem i projektutskottet.*

FÖDD: 1957

UTBILDNING: Civilingenjörsexamen, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

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

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande i Tengbomgruppen AB och Lekolar AB. Styrelseledamot i NCC AB och Assemblin Holding AB.

AKTIEÄGANDE: 329 155 aktier.



MONICA LINDSTEDT

*Styrelseledamot sedan 2015.
Medlem i ersättningsutskottet.*

FÖDD: 1953

UTBILDNING: Civilekonom och doktorandstudier i företags ekonomi, 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. Styrelseledamot i Apotea AB, Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, Sveriges Television AB och Tysk-Svenska Handelskammaren.

AKTIEÄGANDE: 10 000 aktier.

ARBETSTAGARREPRESENTANTER



GLENN EVANS

Styrelseledamot sedan 2013.

FÖDD: 1959

Arbetstagarrepresentant.



LINUS JOHANSSON

Styrelseledamot sedan 2018.

FÖDD: 1989

Arbetstagarrepresentant.



RIKARD MILDE

Styrelseledamot sedan 2019.

FÖDD: 1967

Arbetstagarrepresentant.



KRISTINA SCHAUMAN

*Styrelseledamot sedan 2015.
Ordförande i revisionsutskottet samt
medlem i ersättningsutskottet.*

FÖDD: 1965

UTBILDNING: Civilekonom-
examen, 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
BEWiSynbra Group AB,
BillerudKorsnäs AB, ÅF Pöyry
AB, Orexo AB, Nordic
Entertainment Group AB, och
Diaverum AB.

AKTIEÄGANDE: 15 000 aktier.



HEIDI SKAARET

*Styrelseledamot sedan 2016.
Medlem i revisionsutskottet.*

FÖDD: 1961

UTBILDNING: Civilekonom-
examen, University of
Washington, USA.

ARBETSLIVSERFARENHET:
VD Lindorff AS och EVP Lindorff
Group AB, VD IKANO Bank
Norge, Bankchef DNB ASA.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG:
Koncerndirektör Personmarked
Storebrand ASA. Styrelseord-
förande i Storebrand Bank ASA,
Storebrand Forsikring AS och
Storebrand Finansiell Råd-
givning AS.

AKTIEÄGANDE: 0



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. Handels-
sekreterare, Exportrådet i
Ryssland. Konsult, McKinsey &
Company. Associate,
Mannheimer Swartling
Advokatbyrå.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG:
Styrelseledamot i Ambea AB.

AKTIEÄGANDE: 78 947 aktier
och 90 000 köpoptioner.

KONCERNLEDNING



MIKAEL STÖHR

VD och Koncernchef sedan 2013.

Se "Styrelseledamöter" för ytterligare information om Mikael Stöhr.



ANDERS ASPLUND

HR-chef sedan 2000.

FÖDD: 1955

UTBILDNING: Socionomexamen från Stockholms Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: HR-chef, ASG och Ohlsson&Skarne. Chef Management Planning Development, Skanska AB.

AKTIEÄGANDE: 38 598 aktier och 27 500 köpoptioner.



KLAS ELMBERG

CFO och IR-chef sedan 2019.

FÖDD: 1974

UTBILDNING: Magisterexamen i internationell företagsekonomi, Handelshögskolan i Göteborg.

ARBETSLIVSERFARENHET: Flertal olika roller inom Coor bl.a. som vice VD och CFO för Coor Sverige, VD för Coor Norge och Affärenhetschef i Coor Sverige, Managementkonsult, Accenture. Controller, Saab Automobile.

AKTIEÄGANDE: 20 268 aktier och 27 500 köpoptioner.



ANNACARIN GRANDIN

Chef för verksamheten i Sverige sedan 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).

ANDRANUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i CRAMO.

AKTIEÄGANDE: 34 704 aktier och 27 500 köpoptioner.



MARCUS KARSTEN

Chef för verksamheten i Finland sedan 2018.

FÖDD: 1966

UTBILDNING: Ekonomiemagister, Universitetet Åbo Akademi.

ARBETSLIVSERFARENHET: VD Bravida Finland, VD Lemminkäinen Talotekniikka, VD Tekmanni Service, Affärsenhetschef Siemens.

ANDRANUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i Oy Hedengren Ab och i Finlands Handbolls-förbund.

AKTIEÄGANDE: 5 500 aktier och 27 500 köpoptioner.



JENS EBBELASMUSSEN

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.

AKTIEÄGANDE: 61 213 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.

AKTIEÄGANDE: 8 250 aktier och 27 500 köpoptioner.



NIKOLAI UTHEIM

Chef för verksamheten i Norge sedan 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).

AKTIEÄGANDE: 8 000 aktier och 27 500 köpoptioner.



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: Ledamot i Dansk Industris exekutivkommitté, Ordförande i Servicebranchens Arbejdsgiverforening (SBA) och styrelseledamot i DI Service (Dansk Industri). Ledamot i Nordomatic AB och i Nordomatic A/S.

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.

AKTIEÄGANDE: 22 746 aktier och 27 500 köpoptioner.



MAGDALENA ÖHRN

Kommunikationschef sedan 2018.

FÖDD: 1966

UTBILDNING: Fil kand. i informationsvetenskap, Uppsala Universitet samt Poppius journalistiska skola.

ARBETSLIVSERFARENHET: Informationschef, Ving, Byråchef, kundansvarig projektledare samt diverse andra roller på Prime PR, Projektledare, Rikta kommunikation, Presschef, TV3.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot New Hope Reseindustrins barnfond.

AKTIEÄGANDE: 1 500 aktier och 10 000 köpoptioner.

HÅLLBARHETSNOTER

Coors ambition är att bedriva sunda affärer på ett hållbart vis. Denna ambition sträcker sig genom hela värdekedjan, från leverantörsledet till slutkund.

HÅLLBARHETSSTYRNING OCH VÄSENTLIGHET

Ramverket inom hållbarhetsområdet består av Coors hållbarhetspolicy, uppförandekod och värderingar/ledstjärnor. Coors vd och koncernledning har det övergripande ansvaret för bolagets hållbarhetsarbete. Direkt underställd koncernledningen finns en ledningsgrupp, Sustainability Management Team (SuMT), med ansvar för styrning och uppföljning av bolagets hållbarhetsarbete. För att säkerställa att hållbarhetsfrågorna genomsyrar hela Coors verksamhet finns en gemensam styrmodell samt en hållbarhetsorganisation som bedriver arbetet. Organisationen leds av Coors hållbarhetschef. Miljö- och arbetsmiljöfrågor hanteras nationellt inom Coor eftersom regelverk och praxis ibland skiljer sig åt mellan länderna. Koncernens hållbarhetsnätverk utför ett tvärfunktionellt arbete mellan bolagets operativa enheter. Syftet med hållbarhetsnätverket är att främja enhetlighet samt att sprida erfarenheter mellan verksamheterna. I bolagsstyrningsrapporten

framgår att styrelsen löpande behandlar den strategiska inriktningen för hållbarhet. Styrelsen sätter sedan ramverket för vidare arbete i verksamheten via koncernledning och SuMT.

Uppföljning av hållbarhetsarbetet

För att säkra en värdeskapande, kvalitativ, miljövänlig leverans i en säker och trygg arbetsmiljö är Coors samtliga verksamheter certifierade enligt ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 samt ISO 45001:2018. Genom externa och interna revisioner följs verksamheten kontinuerligt upp. DNV GL genomför de externa revisionerna och under 2019 fastslog de i sin rapport att fortsatta framsteg gjorts under året. Till grund ligger Coors ledningssystem som är väl implementerat i verksamheten samt bolagets framåtblickande hållning när det gäller omvärldstrender som teknisk utveckling, intressentkrav, förbättringsarbete och informationssäkerhet. Det tydliga och starka engagemang som finns från högsta ledningen och chefer i alla led noteras. Internkontroll och

lagefterlevnad följs regelbundet upp genom interna revisioner och rapporteras via ledningens genomgång. Alla anställda uppmanas att rapportera risker som de observerar. Processer och rutiner innehåller instruktioner för hur händelser ska anmälas och hur dessa ska utredas. Riskobservationer, tillbud och olyckor rapporteras direkt till ansvarig chef, via mobil eller dator. Därefter sker uppföljning och analys av genomförda, riktade riskförebyggande aktiviteter. Resultaten följs upp och analyseras i varje land månadsvis samt av koncernledningen kvartalsvis. Utifrån resultaten görs riktade insatser och utbildningar. Som systemstöd används Actio. Det är koncernens obligatoriska system för att arbeta med mål och handlingsplaner inom samtliga hållbarhetsområden samt vid avvikelser och rapportering av riskobservationer, tillbud och arbetsplatsolyckor. Genomgång och utbildning av hållbarhetspolicy sker vid nyanställning samt kommuniceras vid revidering.

HÅLLBARHETSSTYRNING INOM COOR 2019

KONCERNLEDNING

SUSTAINABILITY MANAGEMENT TEAM

- Hållbarhetschef¹
- Chef verksamhetsutveckling
- CFO och IR-direktör
- Kommunikationsdirektör
- HR-direktör
- Chefsjurist och Risk manager
- Verksamhetsrepresentant
- Sustainability manager¹

MEDARBETARE, HÄLSA OCH SOCIALT ANSVAR

- HR-direktör
- HR-chefer i de nordiska länderna

ARBETSMILJÖ, MILJÖ OCH KVALITET

- Hållbarhetschef¹
- Hållbarhets-/HSEQ-ansvariga² i de nordiska länderna

¹ Ej medlem i koncernledning

² HSEQ står för Health, Safety, Environment och Quality (hälsa, säkerhet, miljö och kvalitet)

Externa initiativ, medlemskap i organisationer samt certifieringar

Coor vägleds i sitt hållbarhetsarbete av följande internationella överenskommelser:

- Principerna i FN:s Global Compact.
- FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna.
- ILO:s kärnkonventioner för mänskliga rättigheter i arbetslivet.
- OECD:s konvention mot mutor.

Utöver dessa följer Coor även principerna i Svensk kod för bolagsstyrning samt de jämställdhetsprinciper som beskrivs där.

Coor är även aktiva inom ett antal organisationer:

- SWERMA
- IFMA
- Vinnova
- SÄKU
- NMC
- Ignite Sweden

Coor har samlat koncernövergripande policies i ledningssystemet som styr inriktningar och beslut inom ett antal områden såsom hållbarhet, risk management, kommunikation, IT och inköp.

Intressentdialog

Kommunikation inom Coor ska präglas av långsiktighet, tydlighet, saklighet och transparens, med målsättningen att lägga grunden för goda, förtroendefulla relationer med bolagets intressenter. Coors viktigaste intressenter är medarbetare, kunder och ägare. Andra intressenter är exempelvis leverantörer, fackföreningar, myndigheter och intresseorganisationer. Coor identifierar löpande de frågor som är viktigast för intressenterna för att göra rätt prioriteringar. Urvalet av relevanta

intressenter görs i samband med en årlig omvärldsanalys och utifrån geografisk närvaro, typ av verksamhet, påverkan, risker, möjligheter och gemensamma viktiga områden för dialog. Agenda sätts i dialog med aktuella intressenter och huvudsakliga intresseområden för båda parter. De viktigaste frågorna under året var hälsa och säkerhet, kompetensöverföring, klimatpåverkan, samhällsansvar, leverantörskontroll och kontroll av efterlevnad. I intressentdialogen är personliga möten centrala. För ökad effektivitet i den direkta dialogen kompletteras den med andra kanaler och regelbundna mätningar, där de största är Coors årliga kund- respektive medarbetarundersökning.

Decentraliserat ansvar

Inom Coor är ansvaret för dialog och kommunikation mot en viss målgrupp decentraliserat till den som har bäst kännedom om intressentgruppen, vilket är tydligt definierat i bolagets kommunikationspolicy.

Operativa mål

För att säkerställa kopplingen mellan väsentlighetsanalysen och verksamhetens resultat kopplas operativa mål för verksamheten till respektive fokusområde. Dess mål fastställs av koncernledningen och följs upp enligt Coors process för målstyrning. I enlighet med affärsplanen fastställs de interna operativa målen över en treårsperiod. Uppföljning av aktivitetsplaner i syfte att nå målen görs genom koncernens digitala system Actio.



INFORMATION OM HÅLLBARHETS- REDOVISNINGEN

Coor Service Management Holding AB (org nr 556742-0806) med säte i Stockholm, publicerar årligen en hållbarhetsrapport som beskriver verksamheten ur ett hållbarhetsperspektiv. Rapporten omfattar koncernens samtliga bolag. Den här rapporten avser verksamhetsåret 2019 och publiceras tillsammans med årsredovisningen. Data som redovisas följer relevanta rapporterings- och konsolideringsprinciper inom finansiell redovisning.

Hållbarhetsrapporten har upprättats enligt GRI standards (Global Reporting Initiative) riktlinjer, nivå referenced. Det innebär att hållbarhetsrapportens innehåll speglar de frågor som bolaget och dess intressenter bedömt vara de mest väsentliga. Coors lagstadgade hållbarhetsrapport lämnas av styrelsen men utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna. Hållbarhetsrapporten i enlighet med årsredovisningslagen utgörs av följande sidor: 8-13, 30-35, 48-49, 95 och 108-119. Rapporten har granskats av Coors revisorer, vars yttrande finns i slutet av rapporten.

INTRESSENTGRUPP	HUR VI FÖR DIALOG	VIKTIGA FRÅGOR	HUR VI ARBETAR MED FRÅGORNA
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklingssamtal • Löpande arbetsmöten • Utbildningar • Medarbetarundersökning • Ledarträffar • Samverkansmöten • Förbättringsmöten (Actio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet • Lika behandling: mångfald och säkerhet • Företagskultur och etik • Rättvisa ersättningar • Utvecklingsmöjligheter • Motiverade medarbetare 	<ul style="list-style-type: none"> • Utbildning i Uppförandekod, introduktionsutbildning för nyanställda och kompetenshöjande program • Certifiering Health & Safety standard ISO 45001:2018 • Facklig samverkan såsom affärsrådsmöten, samverkansmöten och skyddskommittémöten • Lönerrevision • Management Review
Kunder	<ul style="list-style-type: none"> • Löpande kunddialog genom fastställda kanaler (upprättas för varje kund) • Kundbesök, kundmöten • Leveransuppföljning • Kund- och marknadsundersökningar • Hemsida, sociala medier 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet • Kundinsikt • Miljöpåverkan, miljömärkning, energieffektivisering, resurseffektivitet, kemikalieanvändning • Kontroll av efterlevnad • Kvalitet • Innovation/förbättring • Relation 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuella förbättringsförslag • Leveransuppföljning • Leverantörskontroll • Grön rådgivning, bl.a. energieffektivisering • Uppföljning av leverantörers efterlevnad av uppförandekoden • Kontroll av efterlevnad • Livscykelanalys av produkter
Potentiella kunder	<ul style="list-style-type: none"> • Marknadsdialog • Besök, möten • Marknadsevent • Marknadsundersökningar • Hemsida, sociala medier • Års-, kvartals- och hållbarhetsredovisning 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicebehov och servicenivå • Enkelhet • Företagskultur och etik • Motiverade medarbetare • Hälsa och säkerhet • Miljöpåverkan • Kontroll av efterlevnad • Kvalitet • Innovation/förbättring • Relation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsuppföljning • Aktiv utveckling av ledningssystem och certifieringar enligt ISO 9001, 14001 samt 45001 • FN:s globala mål som ramverk
Investerare och analytiker	<ul style="list-style-type: none"> • Bolagsstämma • Öppna analytikerträffar i samband med kvartalsrapporter • Analytiker- och investerarträffar i mindre forum 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrerat och strategiskt hållbarhetsarbete • Långsiktig lönsam tillväxt och starkt kassaflöde • Totalavkastning • Ansvarsfullt agerande i värdekedjan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig nordisk strategi • Starkt, lokalt affärsmannaskap, tydlig finansiell styrning och effektivitetsfokus • Starka kundrelationer
Leverantörer	<ul style="list-style-type: none"> • Löpande leverantördialog • Leverantörsuppföljning • Digitala uppföljningsverktyg • Leverantörskontroller 	<ul style="list-style-type: none"> • Marknadsmässiga villkor • Företagskultur och affäretik • Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet • Lika behandling: mångfald och säkerhet • Innovation/förbättring 	<ul style="list-style-type: none"> • Följa upp leverantörers efterlevnad av uppförandekoden • Revisioner • Process för riskbedömning av inköp
Fackföreningar	<ul style="list-style-type: none"> • Större fackliga föreningar har styrelsrepresentation • Mötesforum med större föreningar centralt • Lokala möten med lokala föreningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsrättsliga frågor enligt MBL (och motsvarande i länder utanför Sverige) • Efterlevnad • Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Skyddsronder med deltagare från arbetsgivarorganisation, skyddsombud, fackliga företrädare • Utbildning av medarbetare • Risk- och tillbudsrapportering • Förebyggande åtgärder • Kontroll av efterlevnad • Interna och externa revisioner
Myndigheter	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturerad bevakning • Specialistnätverk • Möten • Interna- och externa revisioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Lagar, förordningar och regler • Efterlevnad 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsuppföljning • Certifieringar enligt ISO 9001, 14001 samt 45001
Intressentorganisationer och specialistnätverk t.ex. SWERMA, IFMA, Vinnova, SÅKU, NMC	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiva medlemskap genom deltagande i forum och initiativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanta specialistfrågor • Erfarenhetsutbyte • Praktiska goda exempel från verksamhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Medlemskap och engagemang i organisationer

MEDEL	VÄSENTLIGHET	HÖG
<ul style="list-style-type: none"> Mångfald Samhällsansvar Förnybar och effektiv resurshantering Risk- och krishantering 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensutveckling Leverantörskontroll och kontroll av efterlevnad Kvalitet- och leveransuppföljning Anti-korruption och efterlevnad Energi och utsläpp 	<ul style="list-style-type: none"> Pris - kvalitet Kundservice och kundrelationer Finansiell resultatutveckling Hälsa och säkerhet Medarbetarengagemang

Hållbarhetsområden som har störst betydelse för Coor som bolag utifrån genomförd intressentdialog och väsentlighetsanalys.

Väsentlighetsanalys

För varje dimension finns det principiella ställningstaganden samt målsättningar för hur verksamheten ska bedrivas. Ett hållbart företagande handlar om att ta ett långsiktigt ansvar för verksamheten som bedrivs. Den övergripande målsättningen är att verksamheten ska utvecklas positivt och generera maximal ekonomisk avkastning, utan att göra avkall på respekten för människor och miljö. Med bas i Coors väsentlighetsanalys går bolaget årligen igenom beslutade fokusområden och de långsiktiga ambitionerna. Detta för att säkerställa att de är relevanta för våra intressenter.

Coors väsentlighetsanalys utgår från intressenter, risker och möjligheter, typ av verksamhet samt bolagets betydande miljöpåverkan. Väsentliga områden för

Coor redovisas som fokusområden inom triple bottom line. Väsentlighetsanalysen görs med årlig frekvens i enlighet med årsplaneringen.

AFFÄRSMÄSSIG HÅLLBARHET Finansiell resultatutveckling

Coors intressenter ska kunna lita på att bolaget utvecklas positivt och lönsamt över tid. För att lyckas med detta är det centralt med förmågan att attrahera nya kunder och medarbetare, teckna tydliga avtal samt systematiskt följa upp den löpande verksamheten. Att vårda kundrelationer och behålla nöjda kunder över tid är en förutsättning för en stabil och lönsam utveckling av Coor. Bolaget arbetar proaktivt med utveckling av tjänstebudet, ofta genom innovation, och föreslår kontinuerligt förbättringar till sina kunder. Långsiktiga kundrelationer uppnås

genom värdeskapande, professionella och pålitliga tjänster som anpassas efter kundernas skiftande behov.

Under 2019 genomfördes 7 256 (7 676) förbättringsförslag, varav 4 838 (5 099) implementerades hos bolagets kunder.

Kundrelationer

Varje år genomför Coor en undersökning bland sina kunder. Syftet med kundundersökningen är att följa upp Coor som tjänsteleverantör. Coors nöjdhetsindex är stabilt och ligger i år på 68, precis som förra året, vilket är en hög nivå. Coor i Sverige har det högsta värdet i koncernen med 70. Både Norge och Finland ökar i år och vi ser en liten minskning i Danmark.

Resultaten ger värdefull input till Coors utveckling.

AFFÄRSMÄSSIG HÅLLBARHET	UTFALL 2019	UTFALL 2018	UTFALL 2017
Nettoomsättning, MSEK	10 313	9 489	7 722
Justerad EBITA-marginal, % ¹⁾	5,3	5,2	6,1
Kassagenerering, % ²⁾	104	80	103
Inbetalda skatter, mdSEK ³⁾	3,1	2,9	2,4

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.

KUNDNÖJDHET	UTFALL 2019	UTFALL 2018	UTFALL 2017
Antal registrerade och genomförda förbättringsinitiativ ¹⁾	7 256	7 676	8 302
Utfall i kundnöjdhetsmätning ²⁾	68	68	67
Andel förlängda kundavtal ³⁾	93	91	98
Avtalslojalitet avseende inköp, årsmedelvärde, % ⁴⁾	81	82	81

¹⁾ Antal genomförda förbättringsförslag, som registrerats i Coors IT-baserade system Actio.

²⁾ Coor genomför årligen en omfattande kundundersökning med hjälp av ett externt undersökningsbolag.

³⁾ Kundernas omförhandlingsgrad kommenteras i avsnitt *Coor som investering och i Förvaltningsberättelsen*.

⁴⁾ Andel inköp från centrala och lokala leverantörer med avtal.

Inköp och leverantörssamarbete

Coors huvudsakliga inköp är tjänster och produkter inom fastighet, lokalvård och mat & dryck. Det utgör en väsentlig del av Coors omsättning och har en stor påverkan på kvaliteten som levereras till våra kunder. Vi arbetar långsiktigt med hållbara leverantörsrelationer för att utveckla och förbättra vår affär med kunden. Coor är en del av leverantörskedjan där samarbetet med våra affärspartners är centralt. Coors insatser för en hållbar leverantörskedja fokuseras på efterlevnad av uppförandekod och avtalsvillkor.

Process för uppföljning

Coor arbetar aktivt med att följa upp bolagets Code of Conduct i leverantörskedjan. Årligen genomförs såväl utvärderingar som flertalet revisioner. Varje år sätts en revisionsplan för vilka leverantörer som ska revideras och utvärderas, det övervakas och följs upp löpande under året.

Leverantörsutvärderingen är en skrivbordsutvärdering, där leverantören svarar på frågor och skickar in styrande dokument. Under 2019 har 47 utvärderingar genomförts. Leverantörsrevisionerna genomförs på plats i leverantörens lokaler, där man granskar dokument, intervjuar personal och inspekterar arbetsmiljö. Under året genomförde Coor 45 revisioner antingen med stöd av bolagets internrevisorer eller med hjälp av tredje part.

Uppförandekod

Coor har samlat de affärsetiska principerna för verksamheten i en uppförandekod, Code of Conduct, som vägleder medarbetarna i dagliga arbetsuppgifter och beslut. Uppförandekoden är strängare än gällande lagstiftning och omfattar hela Coor. I uppförandekoden behandlas bland annat hur Coor och bolagets medarbetare ska agera för att förhindra korrupktion, intressekonflikter och diskriminering. Under det årliga utvecklingssamtalet som erbjuds varje medarbetare är det chefs ansvar att diskutera innehållet i uppförandekoden.



Vid detta tillfälle kan medarbetaren skriftligen bekräfta att denne läst igenom, förstått och åtar sig att följa koden. Som alternativ finns även en webbaserad kurs om uppförandekoden som samtliga medarbetare kan genomföra. Nyanställda på Coor genomgår kursen i samband med sin introduktion då den är en del av anställningsvillkoren. Uppförandekoden finns att läsa på Coors intranät och hemsida.

Coor har sedan 2014 arbetat aktivt med en uppförandekod för leverantörer. Uppförandekoden måste accepteras innan avtal tecknas med en leverantör. Ett brott mot uppförandekoden likställs med ett avtalsbrott och kan leda till att samarbetet avbryts. Coor arbetar systematiskt med riskhantering och har tillämpat en modell för att bedöma risk inom inköpskategorier. Kategorierna klassificeras utifrån ett riskperspektiv där den affärsmässiga risken vägs samman med risker inom uppförandekoden: mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, arbetsförhållanden, miljö och anti-korrupktion. Desto högre risk en kategori utgör desto större kontroll krävs både innan avtal tecknas samt under avtalsperioden.



PROCURATOR

En av de leverantörsrevisioner som genomfördes under 2019 gjordes hos Coors leverantör av arbetskläder, Procurator. Valet av leverantör gjordes utifrån en riskbedömning bland annat baserad på att kläder och textilier har en större risk både utifrån miljöpåverkan och sociala villkor. Dessutom är arbetskläder affärsmässigt viktiga för Coor som varumärkesbärare. Fokus vid revisionen var uppföljning av Coors Code of Conduct samt leverantörens hållbarhetsarbete.

Inga avvikelser identifierades vid revisions-tillfället, däremot lyftes ett flertal förbättringsförslag som tas med i det fortsatta samarbetet.

Mänskliga rättigheter

Alla människors lika värde är ett viktigt förhållningssätt inom Coor och att visa respekt för mänskliga rättigheter är en grundläggande del av Coors ansvar som företag. Detta är integrerat i bolagets uppförandekod och i relevanta processer. Det är också en förutsättning för att kunna driva verksamheten på ett långsiktigt hållbart sätt.

UPPFÖLJNING UPPFÖRANDEKOD

Antal inrapporterade och utredda ärenden avseende misstänkta överträdelser mot Code of Conduct ¹⁾

UTFALL 2019	UTFALL 2018	UTFALL 2017
9	16	13

¹⁾ Ärenden anmälda via Coors visseblåsarsystem, genom vilket medarbetare, leverantörer och kunder anonymt kan anmäla misstanke om brott mot Coors uppförandekod.

SOCIAL HÅLLBARHET

Det finns en stark drivkraft hos Coors medarbetare att ständigt förbättra serviceleveransen till kund. Den utpräglade förbättringskulturen tillsammans med en strukturerad innovationsprocess gör det möjligt att realisera förbättringarna.

För att få full effekt av den kraft som finns hos medarbetarna är det av yttersta vikt att alla känner att de är sedda, viktiga och gör skillnad för Coor. Arbetet med att skapa medarbetarengagemang kallas Passion for People.

Löpande kompetenshöjning och prestationsstyrning

Coor strävar efter att vara Nordens mest attraktiva arbetsgivare inom FM-branschen. Avgörande för att lyckas med detta är att medarbetarna ges tydliga möjligheter att utvecklas. Framgångsmodellerna är viktiga verktyg för löpande kompetenshöjning och prestationsstyrning. Som utgångspunkt för kompetensutveckling upprättas en

individuell utvecklingsplan för varje medarbetare i det årliga utvecklingssamtalet med närmaste chef. Utvärderingen går in i Coors prestandamatrix som är ett viktigt verktyg i arbetet med att tillsätta vakanta chefspositioner samt hantera talanger inom bolaget.

Framgångsmodeller

För att fortsätta vara en framgångsrik leverantör av servicetjänster finns tydligt definierat vad som är respektive medarbetares mest prioriterade mål och uppgifter beroende på om man är servicemedarbetare, ledare eller specialist. Modellerna bygger på Coors mål för verksamheten och de tre ledstjärnorna.

Interna utbildningsprogram

På Coor finns flertalet interna utbildningsprogram. Bland annat finns Coor Service School för servicemedarbetare och Coor Business School för chefer och specialister. Under året har vi börjat ta fram specifika utbildningar för våra första linjens chefer

för att säkerställa att de har de bästa förutsättningarna för att leda sina medarbetare och leverera bästa möjliga service. En utbildning som riktar sig till alla anställda är Service i Stjärnklass, som handlar om servicemannaskap och bemötande. Under året deltog 743 (387) medarbetare i Coor Service School, 87 (120) chefer och specialister i Coor Business School och 351 (1148) medarbetare i Service i Stjärnklass. För talanger med chefspotential finns också Coor Management Program som 12 personer gick under 2019. Inom Coor finns även lokala och tjänstespecifika utbildningar för speciella uppdrag eller yrkesgrupper.

MEDARBETARE 2019 (2018)	KONCERNEN TOTALT	KONCERNSTABER	SVERIGE	NORGE	DANMARK	FINLAND
Antal medarbetare totalt, FTE ¹	9 296 (9 082)	114 (93)	4 591 (4 222)	1 483 (1 556)	2 163 (2 163)	945 (1 047)
Antal medarbetare, HC	11 395 (11 174)	115 (94)	4 941 (4 509)	1 680 (1 784)	3 610 (3 620)	1 049 (1 167)
Andel chefer, %	7,8 (7,6)	27 (25,5)	6,9 (7,7)	11,5 (11,6)	6,8 (5,8)	7,7 (5,8)
Medelålder, totalt	43 (42)	44 (42)	43 (42)	44 (44)	43 (40)	40 (40)

¹ Antal anställda (FTE) betyder antal medarbetare omräknat till heltidstjänster. Uppgiften inkluderar tillsvidareanställda och visstidsanställda. Medarbetare utan ett garanterat antal timmar inkluderas inte.

PERSONALOMSÄTTNING 2019 (2018)	KONCERNEN TOTALT	KONCERNSTABER	SVERIGE	NORGE	DANMARK	FINLAND
Personalomsättning totalt, %	14,1 (13,6)	7,9 (7,8)	11,6 (13,1)	9,6 (5,9)	16,5 (17,1)	24,3 (16,1)
... varav egen begäran, %	13,6 (12,8)	7,0 (7,8)	10,8 (12,1)	9,3 (5,3)	16,2 (16,7)	23,9 (14,8)
... varav pension, %	0,5 (0,8)	0,9 (0)	0,8 (1,0)	0,3 (0,6)	0,3 (0,5)	0,4 (1,3)

UTBILDNING	UTFALL 2019	UTFALL 2018	UTFALL 2017
Utfall i medarbetarundersökning ¹	77	74	73
Ledarskapsindex ²	80	76	76

¹ Coor genomför årligen en omfattande medarbetarundersökning med hjälp av ett externt undersökningsbolag. Mer om resultatet finns att läsa under avsnittet *Social hållbarhet*.

² I Coors årliga medarbetarundersökning finns ett antal ledarskapsrelaterade frågor, som sammanfattas i ett särskilt ledarskapsindex.

Likabehandling, mångfald och jämställdhet

På Coor finns en övertygelse om att en mångfald av personligheter, erfarenheter och kunskaper berikar. I uppförandekod och mångfaldspolicy slås tydligt fast att varje medarbetare ska behandlas respektfullt och rättvist. Arbetet med en jämn könsfördelning bland chefer har under året fortsatt och resultatet är stabilt. Andelen kvinnliga chefer uppgår till 48 (47) procent.

Alla former av trakasserier är oacceptabla. Inom Coor finns tydliga rutiner för uppföljning av detta och i den årliga medarbetarundersökningen efterfrågas särskilt om medarbetarna upplevt diskriminering på arbetsplatsen. Årets resultat visade att 3 (3) procent upplevt någon form av trakasserier. Resultaten adresseras så långt det är möjligt.

Förebyggande risker i arbetsmiljön

Alla medarbetare ska ha en god och säker arbetsmiljö. Arbetet inom hälsa och säkerhet baseras på identifierade risker samt övergripande lagkrav och innefattar risker kopplade till fysisk såväl som psykosocial arbetsmiljö. Hälsa- och säkerhetsfrågor styrs av koncernledning och behandlas löpande. Coor har en tydlig nollvision för arbetsrelaterade olyckor. Riskbilden på de olika arbetsplatserna varierar och det förebyggande arbetet anpassas till de lokala förutsättningarna. Under 2019 fortsatte Coor arbetet med att öka riskmedvetenheten inom verksamheten, bland annat genom:

- Samarbete med ett antal kunder avseende skyddsronder, utbildning och leverantörsträffar.
- Uppföljning och analys av resultat för riktade riskförebyggande aktiviteter.
- Generella och riktade utbildningar för en ökad riskmedvetenhet.
- Interna och externa revisioner - Health & Safety standard ISO 45001:2018.

Inom ramen för riskarbetet deltog också koncernledningen i ett antal skyddsronder i olika delar av verksamheten för identifiering av risker. Även ledningsgrupperna i de olika länderna deltog i verksamhetens skyddsronder. Det är en viktig och uppskattad insats.

I början av 2019 lanserade Coor en HSEQ-applikation i vårt uppföljningssystem, vilket gjorde att cheferna nu har HSEQ-uppföljningen på samma plats som den ekonomiska uppföljningen. Att skapa enklare tillgång till nyckeltal (KPIer) relaterade till arbetsmiljö underlättar chefernas analyser och ger dem möjlighet att fatta bättre beslut, grundat på korrekt data. Allt med målet att få en bättre kontroll, öka vår riskmedvetenhet och jobba mot Coors nollvision för arbetsrelaterade olyckor.

Rapportering och kontroll

Effekten av en ökad riskmedvetenhet och rapporteringsbenägenhet i verksamheten återspeglas i det ökade antalet riskobservationer och rapporterade händelser. De vanligaste skadorna

var skär- halk- och belastningsskador. Under året minskade skadefrekvensen i samtliga länder. Under 2020 fortsätter arbetet med att öka riskmedvetenheten och genomföra förebyggande aktiviteter i verksamheten.

Hälsofrämjande arbete

Coors ambition med att sänka sjukfrånvaron fortsätter och jämfört med föregående år så sjönk sjukfrånvaron från 6,1% till 5,7% vilket är en relativt låg nivå i förhållande till jämförbara företag i servicebranschen.

Förutom direkta aktiviteter för att sänka sjukfrånvaron bedöms arbetet med att skapa engagerade och motiverade medarbetare också ha en positiv påverkan på sjukfrånvaron. Inom varje land drivs även olika typer av hälsofrämjande aktiviteter, såsom exempelvis tillgång till företagshälsovård för samtliga anställda och friskvårdsbidrag. I samband med introduktionen av nya chefer och medarbetare delges betydelsen av hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Chefer genomgår ytterligare en obligatorisk utbildning i arbetsmiljö.

Visselblåsarportal

Coor har en visselblåsarportal som gör det möjligt för medarbetare, leverantörer och kunder att anonymt rapportera misstanke om missförhållanden inom bolaget. En uttalad målsättning är att alla personer som berörs av Coors verksamhet ska bli väl behandlade samt känna sig trygga och säkra. Portalen

JÄMSTÄLLDHET 2019 (2018)	KONCERNEN TOTALT	KONCERNSTABER	SVERIGE	NORGE	DANMARK	FINLAND
Andel kvinnor totalt, %	60 (59)	49 (39)	56 (54)	59 (41)	69 (62)	63 (65)
Andel kvinnliga chefer, %	48 (47)	45 (29)	49 (48)	46 (47)	46 (47)	56 (47)

FRISKVÅRDSARBETE	UTFALL 2019	UTFALL 2018	UTFALL 2017
Sjukfrånvaro, %	5,7	6,1	5,8
Antal riskobservationer	5 403	4 738	4 170
Antal tillbud	914	910	736
Antal dödsfall	0	0	0
TRIF ¹	10,6	13,6	10,7
LTIF ²	5,9	9,6	6,9

¹ TRIF (total recorded injury frequency) mäter det totala antalet olyckor som har inträffat under perioden. För att beräkna TRIF har följande formel använts: totalt antal olyckor x 1 000 000 / antal arbetstimmar. Olyckor till och från arbete är exkluderade.

² LTIF (lost time injury frequency) mäter det totala 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. Olyckor till och från arbete är exkluderade.

finns på de tio mest förekommande språken inom Coor och garanterar full anonymitet för den som vill rapportera ett missförhållande. Antalet ärenden framgår i tabell för hållbarhetsindikatorer.

MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

Hållbarhetsrådgivning

Grön rådgivning

Coor Green Services är ett utvärderingsverktyg utvecklat av Coor, baserat på kända miljöstandarder som exempelvis Svanen, för att kunna identifiera och presentera miljöförbättrande åtgärder till kunder. Genom verktyget kan Coor göra en bedömning av miljöprestandan i de tjänster som levereras och därefter ge konkreta förbättringsförslag för att minska miljöpåverkan, vilket uppskattas av kunderna. Miljögranskningen har tre nivåer: guld, silver och platinum.

Årligen görs en översyn av kriterierna i utvärderingsverktyget för att säkerställa en hög miljöstandard och relevans.

Under året granskades 87 kundstiter, varav 47 nådde guldnivå och 40 silvernivå. Flera stiter har ambitionen att nå platinum under kommande år. Även Coors egna kontor i Sverige granskades och både kontoret i Kista och kontoret i Göteborg tilldelades guldcertifikat. Huvudkontoret i Norge uppnådde silver.

Energirådgivning

Kvalificerad energirådgivning efterfrågas alltmer av Coors kunder. Denna ökning beror dels på att energikartläggning blev obligatoriskt för alla större bolag inom EU år 2016 och dels på ett önskemål om att reducera klimatpåverkan. Coor hjälper kunderna att minska den faktiska energianvändningen genom energikartläggningar i kombination med systematiskt arbete som bygger på den senaste tekniken. Exempel på Coors tjänsteutbud kopplat till energieffektivisering:

- Systematiskt energiarbete – Coor leder kontinuerligt energiarbete tillsammans med kunder och lokal driftorganisation, för att uppnå kundernas egna energimål.
- Energikartläggning – Coor genomför detaljerade energikartläggningar inom ramen för lagen om energikartläggning i stora företag.
- Energieffektiv drift av datorhallar – Coor är certifierat för att arbeta med detta, vilket är ett område på frammarsch i Sverige.
- Anläggningstekniska utredningar – Coor genomför utredningar gällande specifika energibesparande åtgärder eller för att klargöra om befintliga system kan hantera kundernas ny- eller ombyggnationer.

Systematiskt miljöarbete och egen miljöpåverkan

Coors egen verksamhet har en betydande miljöpåverkan genom energianvändning, utsläpp från transporter samt kemikalie-, avfalls- och råvaruhantering. För att säkerställa ett kvalitativt och systematiskt miljöarbete i hela bolaget (såväl internt som i förbättringsarbetet med kunder) finns en grundläggande, obligatorisk miljöutbildning som alla nyanställda måste genomföra under det första anställningsåret.

Utsläpp

Coors verksamhet ger upphov till koldioxidutsläpp från bland annat egna servicefordon, affärsresor och uppvärmning av kontor. Coors långsiktiga målsättning är att fasa ut fossila bränslen och arbetet med att öka andelen elbilar fortsätter. Långa leveranstider gör att utvecklingen tar längre tid än önskat. De senaste åren har Coors koldioxidutsläpp från affärsresor minskat. På Coors huvudkontor används grön el och för att minska resandet utnyttjas digitala hjälpmedel för möten, såsom video och Teams/Skype.

RÅD G I V N I N G	UTFALL 2019	UTFALL 2018	UTFALL 2017
Genomsnittligt utfall efter genomförd miljögranskning med hjälp av Coor Green Services, % ¹	84,2	84,8	83,8

¹ Egenkontroll enligt Coor Green Services ska genomföras efter dialog med kunden. Under 2019 granskades 87 stiter.

ENERGI	UTFALL 2019	UTFALL 2018	UTFALL 2017
Energianvändning i större egna kontor, kWh/m ² ¹	82,1	56,6	43,3

¹ Coor har under 2019 ökat bolagets fokus på energiuppföljning som resulterat i en mer omfattande rapportering och dokumentation. Arbetet har så långt mynnat ut i ett högre, mer rättvisande, värde än tidigare år. I uppgiften ingår Coors kontor i Herlev, (Danmark), Horsens (Danmark), Malmö (Sverige), Göteborg (Sverige), Kista (Sverige) samt Lysaker (Norge).

UTSLÄPP	UTFALL 2019	UTFALL 2018	UTFALL 2017
Bilpark: medelutsläpp för leasade servicefordon, g/km ¹	131	130	137
Koldioxidutsläpp från tjänsteresor (med tåg eller flyg) per medarbetare ²	0,055	0,069	0,084

¹ Medelutsläpp från antalet leasade servicefordon inom Coor.

² Redovisade utsläpp är schablonberäknade utifrån antalet tjänsteresor med tåg och flyg som bokats via koncernens gemensamma reseportal. Enligt Coors riktlinjer ska alla tjänsteresor betäckas via portalen.

Kemikaliehantering

Coor har fortsatt stort fokus på kemikaliehantering och arbetet med att byta ut bolagets kemikalier till mer miljöanpassade alternativ fortsätter i samtliga länder. Under 2019 minskade antalet kemikalier som används med nästan 10 % jämfört med 2018, vilket gynnar både miljö och hälsa. En av Coors svenska affärsenheter har jobbat extra hårt med minskningen av antal kemikalier under 2019 vilket resulterade i ett fantastiskt resultat med en reduktion med 39 %. Varje land använder kemikaliehanteringssystem som bland annat ger stöd avseende vägledning i olika produkters miljöpåverkan, säkerhetsdatablad och riskbedömningar.

Avfallshantering

Coor tillämpar sedan flera år källsortering på de större kontoren och avfallet återvinns i hög grad. Utrangerade arbetsdatorer omhändertas av specialister som ser till att dessa återanvänds eller återvinns på ett ansvarsfullt sätt. För Coor är det också en självklarhet att minska användningen av plastprodukter och växla ut engångsartiklar mot mer miljövänliga alternativ i vår leverans.

Coor har under flera års tid arbetat aktivt med att minska matavfallet i såväl produktion som vid servering. Under 2019 har bolaget utvärderat och implementerat nya digitala verktyg för att underlätta mätning och rapportering, vilket har gett en ännu tydligare bild av vad fokus bör ligga på. Coor märker ett stort engagemang och intresse från såväl personal samt gäster i denna fråga och en nyfikenhet kring hur vi tillsammans kan arbeta annorlunda för att nå målet att fortsatt minska matavfallet. En av Coors personalrestauranger vann Q-mejeriernas Maträddarpris för 2018. Detta tack vare köksteamets arbete med att reducera matsvinnet i alla led. Under 2018 reducerade de matsvinnet med nästan 50 %. Priset delades ut under 2019.



Råvaruhantering

Coor bedriver restaurang- och caféverksamhet i ett större antal restauranger i Norden samt serverar patientmåltider under varumärket Signatur by Coor. Detta gör Coor till en stor inköpare av råvaror. Under flera års tid har bolaget arbetat aktivt med att öka andelen ekologiska och närodlade råvaror, men även med att öka utnyttjandet av råvarorna och ta tillvara på de delar av råvarorna som traditionellt inte använts. Ett aktivt arbete sker också för att öka djurväl-färden och minimera antalet djurtransporter. Under 2019 har Coor kartlagt hela restaurangverksamhetens klimatpåverkan och kommer under de kommande åren att arbeta för att reducera verksamhets klimatpåverkan, vilket är i enlighet med de övergripande målen.

En fråga som ligger Coor varmt om hjärtat är hur man skapar nya matvanor som ökar intaget av plantbaserad och mer hållbar kost samtidigt som det säkrar värdeskapande i nordisk matproduktion och levande landsbruk. Bolaget arbetar på olika sätt med denna

fråga och en mängd initiativ har tagits, bland annat genom deltagande i det norska "Matflokken", som är ett innovationsprojekt med större aktörer inom forskning och näringslivet. Förändringsledare som ska arbeta med hållbarhet inom Food & Beverage har också anställts, vilket kommer att ge en ökad möjlighet att arbeta mer fokuserat inom detta viktiga område. Ett samarbete sker också med kokkar, leverantörer och influencers för att öka Coors kompetens och skapa nyfikenhet hos gäster och personal kring växtbaserad mat.

KEMIKALIEHANTERING

Antal registrerade produkter i kemikaliehanteringssystemet

2019

3 686

2018

4 068

REVISORNS YTTRANDE AVSEENDE DEN LAGSTADGADE HÅLLBARHETSRAPPORTEN

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

Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2019 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Hållbarhetsrapporten omfattar sidorna 8-13, 30-35, 48-49, 95 samt 108-119.

Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

Uttalande

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 19 mars 2020
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

NIKLAS RENSTRÖM
Auktoriserad revisor

GRI-INDEX 2019

Syftet med denna redovisning är att på övergripande nivå beskriva Coors förhållningssätt till hållbarhet enligt GRI:s terminologi. Läs hänvisningar görs till Coors Årsredovisning 2019 som inkluderar bolagets hållbarhetsrapport och bolagsstyrningsrapport. Hållbarhetsrapporten har upprättats enligt GRI standards (Global Reporting Initiative), nivå referenced.

GENERELLA UPPLYSNINGAR

GRI STANDARDER	UPPLYSNING	BESKRIVNING	LÄSHÄNVISNING	KOMMENTAR OCH/ELLER AVGRÄNSNING
GRI 102: Generella upplysningar (2017)				
Organisationsprofil				
102-1		Organisationens namn	Omslagets insida	
102-2		Viktiga varumärken, produkter och tjänster	18-21	
102-3		Huvudkontorets lokalisering	Omslagets baksida	
102-4		Länder där organisationen är verksam	41	
102-5		Ägarstruktur och bolagsform	95	
102-6		Marknader där organisationen är verksam	14, 41	
102-7		Bolagets storlek	2-3	
103-9		Organisationens leverantörskedja	112	
102-10		Betydande förändringar i organisationen och dess leverantörskedja	41	
102-11		Tillämpning av försiktighetsprincipen	48-49	Försiktighetsprincipen tillsammans med kontinuerlig riskbedömning ligger till grund för hur Coors arbete har utformats.
102-12		Externa initiativ om hållbarhet som organisationen stödjer och/eller omfattas av	109	
102-13		Medlemskap i organisationer	109	
Strategi och analys				
102-14		Uttalande av vd om hållbarhetsfrågornas relevans för bolaget	6-7	
Etik och integritet				
102-16		Värderingar, principer och etiska riktlinjer	8, 10-11, 33, 113	
Styrning				
102-18		Styrningsstruktur	95, 108	
Intressentdialog				
102-40		Intressentgrupper	110	
102-41		Antal anställda med kollektivavtal		100 % i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Belgien.
102-42		Identifiering och urval av intressenter	109	
102-43		Metod för intressentdialoger	109	
102-44		Viktiga områden och frågor som framkommit i dialog med intressenter	109-110	
Redovisningsprofil				
102-45		Enheter som ingår i redovisningen	86	
102-46		Process för att definiera redovisningens innehåll	8, 111	
102-47		Identifierade väsentliga aspekter	8, 111	
102-48		Reviderad information		Inga väsentliga förändringar.
102-49		Väsentliga förändringar		Inga väsentliga förändringar.
102-50		Redovisningsperiod	109	
102-51		Datum för publicering av den senaste redovisningen		April 2019
102-52		Redovisningscykel	109	Årlig
102-53		Kontaktuppgifter för frågor om redovisningen		Maria Ekman, Sustainability Manager, maria.ekman@coor.com
102-54		Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards	109	
102-55		GRI-index och redovisningsnivå	118-119	
102-56		Extern bestyrkande	117	

SPECIFIKA UPPLYSNINGAR

GRI STANDARDER	UPPLYSNING	BESKRIVNING	LÄSHÄNVISNING	KOMMENTAR OCH/ELLER AVGRÄNSNING
GRI 200: Ekonomi				
Ekonomiskt resultat				
GRI 103: Hållbarhetsstyrning (2016)	103-1, 103-2, 103-3	Hållbarhetsstyrning	8,108, 111-112	
GRI 201: Ekonomiskt resultat (2016)	201-1	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	38, 111	
	201-2	Kommunikation och utbildning inom antikorrupktion	112	
GRI 300: Miljö				
Utsläpp				
GRI 103: Hållbarhetsstyrning (2016)	103-1, 103-2, 103-3	Hållbarhetsstyrning	8, 34, 108, 115-116	
GRI 305: Utsläpp (2016)	305-3	Scope 3	115	
Avfall				
GRI 103: Hållbarhetsstyrning (2016)	103-1, 103-2, 103-3	Hållbarhetsstyrning	8, 11, 35, 108, 116	
GRI 400: Socialt				
Medarbetares hälsa och säkerhet				
GRI 103: Hållbarhetsstyrning (2016)	103-1, 103-2, 103-3	Hållbarhetsstyrning	8, 30, 33, 49, 108, 114	
GRI 403: Hållbarhetsstyrning för Hälsa och säkerhet (2018)	403-1	Hälsa-och säkerhetshanteringsystem	30, 114	
	403-2	Riskidentifiering, riskbedömning och incidentundersökning	30, 49, 114	
	403-3	Hälsovårdstjänster	114	
	403-4	Samråd och kommunikation om arbets-hälsa och säkerhet		Ingår i det dagliga arbetet. T.ex. med skyddsronder, medarbetarsamtal och information till besökande.
	403-5	Arbetstagarutbildning om arbetshälsa och säkerhet	114	
	403-6	Främjande av arbetstagarnas hälsa	114	
	403-7	Förebyggande och lindring av arbetsmiljöers hälsa och säkerhet	114	
GRI 403: Anställdas hälsa och säkerhet (2018)	403-9	Arbetsrelaterade skador	114	
Kompetensutveckling för medarbetare				
GRI 103: Hållbarhetsstyrning (2016)	103-1, 103-2, 103-3	Hållbarhetsstyrning	8, 30, 33, 108, 113	
GRI 404: Kompetensutveckling för anställda (2016)	404-2	Program för vidareutbildning och livslångt lärande för att stödja fortsatt anställningsbarhet samt bistå anställda vid anställningens slut	113	
	404-3	Andel medarbetare som regelbundet har utvecklingssamtal	113	
Mångfald och jämställdhet				
GRI 103: Hållbarhetsstyrning (2016)	103-1, 103-2, 103-3	Hållbarhetsstyrning	8, 30-33, 108, 114	
GRI 405: Mångfald och jämställdhet (2016)	405-1	Sammansättning av styrelse, ledning och övriga medarbetare	104-107, 114	Uppdelat mellan män/kvinnor, anställningskategori samt region
Leverantörsbedömning av påverkan på samhället				
GRI 103: Hållbarhetsstyrning (2016)	103-1, 103-2, 103-3	Hållbarhetsstyrning	8, 108, 112	
GRI 414: Leverantörsbedömning av påverkan på samhället (2016)	414-1	Andel nya leverantörer som screenats utifrån sociala kriterier		Under 2019 tecknades 84 nya avtal med ramavtalsleverantörer. Samtliga screenades utifrån sociala kriterier.

FLERÅRSÖVERSIKT, UTVALDA NYCKELTAL

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Omsättning					
Omsättning	10 313	9 489	7 722	7 272	7 086
<i>Tillväxt nettoomsättning, %</i>	8,7	22,9	6,2	2,6	10,3
<i>varav organisk tillväxt, %</i>	5,3	10,2	5,6	3,1	10,8
<i>varav förvärvad tillväxt, %</i>	2,4	9,9	0,0	0,0	0,0
<i>varav valutakurseffekt, %</i>	1,0	2,8	0,6	-0,5	-0,5
Resultat och marginal					
Rörelseresultat (EBIT)	299	219	268	242	71
<i>Rörelsemarginal, %</i>	2,9	2,3	3,5	3,3	1,0
EBITA	484	394	438	418	248
<i>EBITA-marginal, %</i>	4,7	4,2	5,7	5,8	3,5
Justerat EBITA	549	490	468	435	363
<i>Justerad EBITA-marginal, %</i>	5,3	5,2	6,1	6,0	5,1
Justerat EBITDA	749	558	517	476	404
<i>Justerad EBITDA-marginal, %</i>	7,3	5,9	6,7	6,5	5,7
Resultat före skatt	228	157	244	167	-44
Resultat efter skatt	169	104	188	123	193
Justerat nettoresultat	355	280	358	300	370
Kassaflöde					
Operativt kassaflöde	591	354	492	414	295
<i>Kassagenerering, %</i>	104	80	103	91	115
Kapitalstruktur					
Rörelsekapital	-774	-626	-630	-552	-503
<i>Rörelsekapital/Omsättning, %</i>	-7,5	-6,6	-8,2	-6,5	-7,1
Nettoskuld	1 741	1 318	699	807	945
Skuldsättningsgrad (leverage), ggr	2,3	2,4	1,4	1,7	2,3
<i>Soliditet, %</i>	29	33	40	44	45
Utdelning, SEK	2,20 ¹⁾	4,00	4,00	3,00	2,00
Övrigt					
Antal anställda (FTE) vid årets slut	9 296	9 082	6 695	6 108	6 142

¹⁾ Föreslagen utdelning som skall fastställas på bolagsstämman 28 april 2020.

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, kundkontrakt och varumärken. 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, kundkontrakt och varumärken 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, förändring av rörelsekapital samt betalningar kopplat till leasingavtal (även om avtalen enligt IFRS 16 redovisas i balansräkningen).

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	2019	2018	2017	2016	2015
RÖRELSERESULTAT (EBIT)	299	219	268	242	71
Av- och nedskrivning kundkontrakt och varumärken (<i>not 10</i>)	186	176	170	176	177
EBITA	484	394	438	418	248
Jämförelsestörande poster (<i>not 4</i>)	65	95	29	17	115
JUSTERAT EBITA	549	490	468	435	363
Avskrivningar	199	68	50	41	41
JUSTERAT EBITDA	749	558	517	476	404
Periodens resultat, kvarvarande verksamheter	169	104	188	123	193
Av- och nedskrivning av kundkontrakt och varumärken	186	176	170	176	177
JUSTERAT NETTORESULTAT	355	280	358	300	370
SPECIFIKATION RÖRELSEKAPITAL					
Varulager	16	14	12	11	17
Kundfordringar	1 310	1 343	1 159	1 080	1 069
Övriga fordringar	21	123	18	12	15
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	401	352	374	395	368
Leverantörsskulder	-978	-1 023	-944	-790	-835
Övriga skulder	-242	-249	-189	-185	-182
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	-1 303	-1 185	-1 059	-1 018	-893
Avgår avvecklad verksamhet	0	0	0	-52	-55
Avgår räntebärande fordringar/skulder	0	-1	-1	-5	-9
RÖRELSEKAPITAL	-774	-626	-630	-552	-503
SPECIFIKATION NETTOSKULD					
Upplåning – långfristig	1 856	1 744	1 399	1 401	1 367
Upplåning – kortfristig	12	4	3	7	12
Leasingskulder	381	0	0	0	0
Avsättningar för pensioner	20	20	19	19	18
Likvida medel	-497	-435	-709	-603	-428
Räntebärande finansiella anläggningstillgångar	-31	-14	-12	-12	-15
Räntebärande rörelsefordringar	-1	-1	-1	-5	-9
NETTOSKULD	1 741	1 318	699	807	945

OPERATIVT KASSAFLÖDE	2019	2018	2017	2016	2015
Rörelseresultat (EBIT)	299	219	268	242	71
Emissionskostnader som redovisats i eget kapital	0	0	0	0	-49
Av- och nedskrivningar	385	244	219	217	218
Nettoinvesteringar	-63	-83	-74	-70	-46
Förändring av rörelsekapital	101	-27	89	29	106
Betalningar avseende leasingavtal ¹⁾	-140	0	0	0	0
Ej likviditetspåverkande poster	10	2	-11	-4	-4
OPERATIVT KASSAFLÖDE	591	354	492	414	295
<small>1) Avser nominella betalningar avseende leasingavtal som enligt IFRS 16 redovisas i balansräkningen.</small>					
KASSAGENERERING					
Justerat EBITDA	749	558	517	476	404
Förändring av rörelsekapital	101	-27	89	29	106
Nettoinvesteringar	-63	-83	-74	-70	-46
Övrigt	-5	-1	-2	-1	0
Kassaflöde vid beräkning kassagenerering	781	447	531	434	463
KASSAGENERERING, %	104	80	103	91	115

DEFINITIONER

FINANSIELLA BEGREPP OCH NYCKELTAL

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, kundkontrakt och varumärken.

Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster utgörs främst av kostnader för integration av kontrakt och förvärv samt mer omfattande omstruktureringprogram. Jämförelsestörande poster inkluderas antingen i kostnad sålda tjänster eller i försäljnings- och administrationskostnader.

EBITA

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar på goodwill, kundkontrakt och varumärken.

Justerat EBITA

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar på goodwill, kundkontrakt och varumärken, 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, kundkontrakt och varumärken.

Operativt kassaflöde

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

Rörelsekapital

Ikke 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.

Förvärvat tillväxt

Periodens nettoomsättning hänförlig till förvärvade verksamheter, exklusive valutaeffekter, i procent av av nettoomsättning motsvarande period föregående år.

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.

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.

ALLMÄNNA BEGREPP

Arbetsplatservice

Kan delas upp i lokalvård, mat & dryck, säkerhet etc. Exempel på sådana tjänster är drift av personalrestauranger, bemannad övervakning och supporttjänster (bland annat växter och konferenssupport).

Avtalslojalitet (inköp)

Andel inköp från centrala och lokala leverantörer med avtal.

Bolaget

När Coor använder "bolaget" syftar det till Coor Service Management Holding AB, samt alla bolag inom koncernen, även dotterbolag.

Egenlevererade tjänster

Tjänster som utförs av egen personal istället för underleverantör.

Fastighetservice

Både invändig och utvändig. Exempel på tjänster är underhåll, reparation och arbete på fastigheter.

FM och FM-marknaden

Tjänster i och omkring en fastighet, till exempel, fastighetservice, lokalvård, mat & dryck, och säkerhet.

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 facility 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.

Norden

Danmark, Finland, Norge och Sverige (Island exkluderat).

Service management

Service management definieras som samordnad styrning och ledning av ett antal tjänster. 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.

SME

Small and Medium-sized Enterprise. Engelsk förkortning som beskriver segmentet små- och medelstora företag (SMF på svenska).

SÄRSKILD INFORMATION TILL AKTIEÄGARE

ÅRSSTÄMMA 2020

Delta på årsstämma

Coors årsstämma äger rum den 28 april 2020 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.

Utsick av kallelsen och anmälan

Kallelsen publiceras den 19 mars 2020. Sista anmälningsdag för deltagande på årsstämman är den 22 april 2020.

Avstämningsdag

Avstämningsdag för deltagande på årsstämman är den 22 april 2020.

FINANSIELL KALENDER 2020

28 april 2020	Delårsrapport januari – mars 2020
28 april 2020	Årsstämma 2020
17 juli 2020	Delårsrapport januari – juni 2020
4 november 2020	Delårsrapport januari – september 2020
Februari 2021	Bokslutskommuniké januari – december 2020

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 och produktion:

Coor Service Management och Narva.

Fotografer:

Fotografer: Karl Nordlund, Peter Knutson, Andreas Hillergren, Tomas Ekström, Linus Morales, Lars Clason, Emil Vestman





Coor har verksamhet i hela Norden.
På www.coor.com hittar du ditt närmaste Coor-kontor.
Adressen till huvudkontoret är:

HUVUDKONTOR

Coor

Knarrarnäsgatan 7, 164 99 Kista, Sverige

Telefon: 010-559 50 00

www.coor.com