



# KEOLIS 2015

## ÅRSREDOVISNING

Keolis

## INNEHÅLL

Världsledande kollektivtrafik	3
Keolis Sverige	4
2015 i korthet	5
VD har ordet	6–7
Styrelse och ledning	8–9
Om Keolis	10–11
Våra medarbetare	12–13
Resenären i fokus	14–15
Tillväxt och samhälle	16–17
Så skapar vi lönsamhet	18–21
ElectriCity – projektet som visar på helheten	22

### Finansiell information

Förvaltningsberättelse	23–24
Resultaträkning	25
Balansräkning	26–27
Kassaflödesanalys	28
Tilläggsupplysningar	29–30
Noter	31–38
Underskrifter	38
Revisionsberättelse	39
Vårt manifest	40



6

”Vi fortsätter att ha den högsta resenärsnöjdheten bland alla bussoperatörer i Stockholm.”  
Magnus Åkerhielm  
VD, Keolis Sverige

Vi har närmare 5 800 medarbetare som alla bidrar till en hållbar framtid för människor, samhället och företaget.



12



16

Alla våra bussar är sedan november 2015 100 procent fossilfria.

ElectriCity ett unikt projekt för att öka attraktionskraften i kollektivtrafiken.



22

## Världsledande kollektivtrafik

Keolis-koncernen finns i 15 länder på fyra kontinenter och är en ledande global aktör inom kollektivtrafik.



## Keolis position på marknaden

### TUNNELBANA

*Föregångare och världsledande*

- 5 system
- 240 km spår varav 70 km är under konstruktion
- 925 miljoner resenärer per år

### JÄRNVÄG

*Representerad på den europeiska och nordamerikanska marknaden*

- 12 trafikuppdrag
- 5 754 km spår
- 630 miljoner resenärer per år

### CYKLAR

*Näst störst i Frankrike*

- 16 000 cyklar

### SPÄRVAGN

*Världsledande*

- 16 system
- 660 km spår
- 660 miljoner resenärer per år

### BUSS

*Stor aktör inom både buss och servicetrafik*

- 25 300 bussar
- BRT-lösningar (Bus Rapid Transit)

### PARKERINGSSERVICE

*Näst störst i Frankrike*

- 300 parkeringsanläggningar
- 138 000 parkeringsplatser

# Keolis Sverige

Keolis Sverige är ett av koncernens till omsättning och antalet medarbetare största bolag och motsvarar cirka 10 procent av hela koncernens storlek.

Keolis är ett av Sveriges största och ledande kollektivtrafikbolag. Keolis har funnits på den svenska marknaden sedan 2003 då Keolis köpte 70 procent av bussföretaget Busslink AB med rötter i både SL Buss AB och Näckrosbuss AB. Sedan 2010 är företaget helägt av Keolis sedan de restande aktierna förvärvats från Storstockholms Lokaltrafik, SL.

Idag bedrivs upphandlad buss- och färdtjänsttrafik i Sverige på tiotalet orter. Därutöver ingår i den svenska koncernen även dotterbolaget Commuter Service Group, CSG, som

bedriver tjänster inom bevakning, trygghet och säkerhet för transportsektorn.

Keolis svenska verksamhet står på en stabil grund genom en lång historia och gedigen kunskap samt styrkan av att vara del av en framgångsrik global koncern helt inriktad på kollektivtrafik. En koncern som ägs till 70 procent av SNCF, franska statens järnvägs- och infrastrukturbolag, och 30 procent av CDPQ, ett stort kanadensiskt pensionsbolag. Ägarstrukturen bidrar till koncernens långsiktighet och medför ett stort industriellt kunnande. Som en del av en global organisation har Keolis Sverige tillgång till bred kompetens och erfarenhet från hela världen när det gäller att utveckla kollektivtrafiken och få nöjdare resenärer i Sverige.

*Keolis har under flera år fått möjligheten att bistå med transporter till den svenska kungafamiljen i samband med bröllop och högtidsdagar samt för Sveriges Riksdag. Bilden är från bröllopet mellan Prins Carl Philip och Sofia Hellqvist.*





## 2015 i korthet

### 100 % fossilfritt

Keolis är det första större transportföretag som helt har övergått till förnybara bränslen. Samtliga av företagets drygt 1 600 bussar körs nu antingen på el, biogas, HVO (syntetisk diesel), RME (biodiesel) eller etanol.

### Nytt linjenät i Stockholms innerstad och på Lidingö

I Stockholms innerstad och på Lidingö gjordes en omläggning av busslinjenätet på midsommarafton. Inför förändringen gjordes studier av stadens utveckling, infrastruktur-satsningar och hur busstrafiken bättre kan integreras med spårtrafiken. Stockholmarnas resmönster undersöktes också och drygt 3 000 resenärer intervjuades för att ge sin syn på Stockholms kollektivtrafik.

### Mest nöjda resenärer någonsin i Stockholm

I november månad slog Keolis rekord i mätningarna av resenärernas upplevda kvalitet i Stockholm. Resultatet för månaden blev att 85 procent av Keolis resenärer var nöjda. Keolis levererar därmed klart bäst kvalitet av bussoperatörerna som kör för Stockholms läns landsting (SLL).

### Elbussar i Göteborg

I juni började de ljudlösa elbussarna på linje 55 rulla i Göteborg. Linjen går mellan Chalmers/Johanneberg Science Park och Lindholmen Science Park. Totalt används tio bussar för att köra linjen varav tre bussar som enbart drivs på förnybar el. Resterande bussar är laddhybrider som drivs på el cirka 70 procent av rutten.

### Samarbete som förbättrar integration och löser bristen på bussmekaniker

Under hösten avslutades den första mekanikerutbildningen

som drivs i samarbete mellan Arbetsförmedlingen och Keolis. Samtliga personer som genomförde utbildningen fick jobb hos Keolis. Förutom att utbildningen ger Keolis möjlighet att hitta kompetenta bussmekaniker har den också en social aspekt då vi hjälper människor in på arbetsmarknaden.

### Tunabergs Taxi är nu Keolis Serviceresor

Den 1 april genomfördes fusionen mellan det helägda dotterbolaget Tunabergs Taxi AB och Keolis. Idag fungerar verksamheten som ett eget trafikområde under namnet Keolis Serviceresor.

### Rekordresultat

För att utveckla verksamheten och öka resultatet arbetar vi med systematiskt förändrings- och förbättringsarbete. Detta arbete har varit framgångsrikt och för 2015 uppgick Keolis resultat efter finansiella poster till 101 Mkr – vårt bästa resultat någonsin.


### Storvinst i Värmland

Keolis tog storslam i upphandlingen av busstrafiken i Karlstad samt servicetrafiken, som innefattar både färdtjänst och sjukresor, i Värmland. Ett stort arbete drogs igång för att förbereda uppstarterna, som kommer äga rum under första halvåret 2016.

### Tio år till i Dalarna

Keolis vann Dalatrafiks upphandling av busstrafik i Falun och Borlänge. Genom anbudsvinsten behåller vi avtalet och kan fortsätta arbeta för att utveckla kollektivtrafiken i området. Avtalet är på tio år med möjlighet till två års förlängning.



A close-up portrait of Magnus Åkerhielm, a man with short brown hair and blue eyes, smiling slightly. He is wearing a dark blue blazer over a light blue and white checkered shirt. The background is a plain, light color.

*Tillsammans  
bygger vi  
branschens  
bästa bolag!*

*Magnus Åkerhielm  
VD, Keolis Sverige*

# VD har ordet

*2015 blev ett händelserikt och framgångsrikt år för Keolis. Vi har under året bland annat vunnit trafikavtal för såväl stadstrafiken i Karlstad som servicetrafiken i Värmland. Därtill kommer trafiken i Dalarna som övergår i ett nytt tioårigt avtal som en följd av att vi lyckades försvara trafiken i Borlänge och Falun i den upphandling som avgjordes under året.*

## **Nytt busslinjenät**

Precis innan sommaren var det så äntligen dags att implementera det nya linjenätet i Stockholm. Ett projekt som på gått i flera år och där vi använt all den kunskap som finns inom Keolis koncernen. En av de största utmaningarna vi hade var att informera resenärerna om det nya busslinjenätet. Därför stängde vi huvudkontoret under en dag och samtliga medarbetare gick ut på stan för att informera om förändringar. Det var en stor uppgift som vi hade tagit oss an och med facit i hand är jag mycket stolt över allt som gjorts. Vi kan redan nu se det positiva resultatet med fler och nöjdare resenärer än någonsin.

## **100 % fossilfria och el från egna vindkraftverk**

Vi märker att hållbarhetsfrågorna blir allt viktigare för våra resenärer och uppdragsgivare. En utveckling som sporrar oss att tänka nytt och försöka hitta de bästa lösningarna för en hållbar samhällsutveckling.

Under året har vi lyckats nå ett viktigt delmål eftersom vi nu som första bussföretag i Sverige har en 100 procent fossilfri bussflotta. Det uppmärksammade vi bland annat med att klä in en buss i gräs och låta den åka på en fossilfri turné genom Sverige.

Vi hann också med att bli producent av vindkraftsel under 2015. Vindkraftverken står på olika platser i Sverige och klarar att leverera omkring hälften av Keolis totala behov av el.

## **Vi tänker som en resenär**

Under 2015 lanserades "Resenärens år" som tema på vårt interna fokusår på Keolis.

Det är därför glädjande att se att det stora arbete som görs också bär frukt.

Vi fortsätter att ha den högsta resenärsnöjdheten bland alla

bussoperatörer i Stockholm. November bjöd dessutom på ett nytt rekord i Stockholm då vi uppnådde 85 procent nöjda resenärer. I Göteborg levererade alla trafikområden den högsta kvalitet som uppdragsgivaren önskar av oss för helåret 2015, på samtliga åtta målsatta områden.

## **Resultatet fortsätter att förbättras**

Det är glädjande att se att den positiva trenden håller i sig. För fjärde året i rad är resultatet bättre än fjolårets och för 2015 redovisar Keolis ett resultat efter finansiella poster för första gången överstigande 100 miljoner kronor. Ett resultat som alla medarbetare har en del i och som jag vill ta tillfället i akt och passa på att tacka för. Vi verkar i en lågmarginalbransch där varje medarbetares engagemang är viktigt för att nå lönsamhet. Inget kommer gratis utan endast via bra utfört arbete – varje dag.

## **Spåret mot framtiden**

2015 var också året då Keolis på allvar lyckades ta viktiga steg mot att åter etablera oss som tågoperatör i Sverige. Vi har byggt upp en erfaren spårorganisation som under hela året kraftsamlade på den stora upphandlingen av pendeltågstrafiken i Stockholm. Trots ett väl genomarbetat, innovativt och hållbart anbud gick det inte hela vägen. Vi kommer att fortsätta våra ansträngningar att etablera oss inom spårtrafik och kommer också att ytterligare stärka vårt samarbete med Keolis verksamheter i Norge och Danmark för att bättre utnyttja samordningsvinster och kunskapsöverföring. Med vår breda bas i Sverige kombinerat med långsiktiga ägare står Keolis starkt.

Vi lämnar nu 2015 bakom oss och med ett så pass framgångsrikt fjolår har jag stora förhoppningar om framtiden och på Keolis fortsatta utveckling.

Tillsammans bygger vi branschens bästa bolag!

*Magnus Akerhielm*  
VD





”  
Vi ska fortsätta  
utveckla vår  
bussverksamhet  
och etablera  
oss på spår

Jan Forsberg  
styrelseordförande

## INTERVJU MED

# Jan Forsberg, styrelseordförande

Den första maj 2015 tillträdde Jan Forsberg som ny styrelseordförande och efterträdde Lars Nordstrand som efter sju förtjänstfulla år valt att avgå. Jan Forsberg har lång erfarenhet från att leda stora organisationer under förändring. Först från flygbolaget SAS och sedan från Sveriges största tågforetag SJ mellan åren 2002 och 2012, där han var VD och koncernchef.

### Vad fick dig att tacka ja till ordförandeuppdraget?

– Ju mer jag har lärt känna Keolis, desto mer har jag förstått hur intensivt bolaget jobbar med resenärsnytta och kundfokus i termer av punktlighet, kvalitet och säkerhet. Det är saker jag har brunnit för även under min tid på SJ. Att få komma in i ett skede när Keolis nu verkligen satsar på att expandera i Sverige gör detta extra spännande. Jag vill gärna tillsammans med organisationen, ledningen och övriga styrelsen vara med och realisera den visionen.

### Vilken är din bild av Keolis?

– Ett stort, internationellt och framgångsrikt transportforetag som sätter kvalitet och resenär i fokus. Jag vet att Keolis har vunnit flera strategiskt viktiga upphandlingar i bland annat USA, Storbritannien och Australien. Det är ett bolag på stark frammarsch.

### Hur ser du på möjligheterna för Keolis att vinna spårbud och åter etablera sig som en tågoperatör?

– Keolis affärsidé är att genom lokalt anpassad och hållbar stadstrafik skapa värde för resenärerna, samhället och ägarna. Att den franska motsvarigheten till SJ – SNCF – är Keolis huvudägare är en stor fördel. Det finns en enorm kunskapsbank kring spårtrafik som kommer att vara mycket värdefull när Keolis nu går in i en ny och mer expansiv fas.

### Hur ser du på kollektivtrafikens framtid?

– En fungerande kollektivtrafik skapar förutsättningar för hela Sverige att leva. Det gäller både glesbygd och tätorter. Tar man Stockholm som exempel ser vi hur staden väntas fortsätta att växa med 40 000 människor per år de närmaste 10-15 åren. Det är en stad av Göteborgs storlek som ska hårbärgeras på en begränsad yta. Möjligheterna att bygga fler vägar är små. I min värld är kollektivtrafik – spårtrafik och bussar – nyckeln för att lösa den ekvationen. I det sammanhanget känns det extra roligt att Keolis ligger så långt framme vad gäller miljötänk. Det finns många goda exempel på hur Keolis skapar samhällsnytta och möjliggör framtidens hållbara lösningar för kollektivtrafik.





Keolis företagsledning består av Magnus Åkerhielm, Verkställande direktör, Catarina Fritz, Ekonomidirektör, Karl Orton, chef Verksamhetsstöd, Cecilia Jerneheim, HR- och kommunikationsdirektör samt (sittande) Stefan Gustavsson, Affärsområdeschef Sverige och Alexis Kahlmann, Affärsområdeschef Stockholm.

## Styrelse

### ORDINARIE LEDAMÖTER

Jan Forsberg,  
Styrelseordförande

Bernard Tabary,  
CEO, Keolis International

Nicolas Vandevyver,  
CFO, Keolis International

Marc Renouprez,  
Regional Director, Keolis Continental Europe

Ingalill Ericsson,  
arbetstagarrepresentant

Annika Fäldt,  
arbetstagarrepresentant

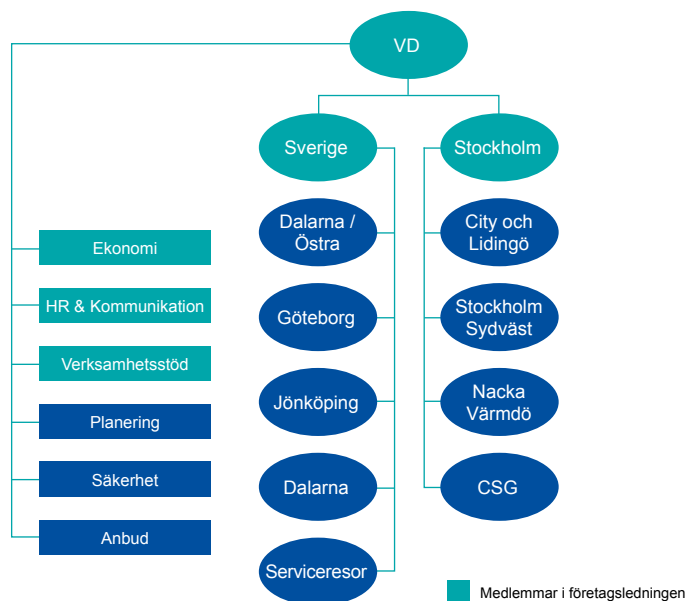
### SUPPLEANTER

Anders Fredmark,  
arbetstagarrepresentant

Tony Hasselqvist,  
arbetstagarrepresentant

Åsa Skoglund,  
arbetstagarrepresentant

Stéphanie de Lillo,  
Finance Manager, Keolis International



### En organisation nära resenär och medarbetare

Keolis organisation är utformad för att sätta resenärerna och verksamheter i fokus, finnas nära medarbetarna och ha korta beslutsvägar. Verksamheten är uppdelad i de två geografiska affärsområdena Stockholm och Sverige med stort lokalt ansvar och befogenhet att fatta beslut. Den lokala närvaron är grundläggande för att bygga en robust trafik och genom samverkan med uppdragsgivare utvecklas och finna de bästa lösningarna.

Våra stödfunktioner är indelade i Ekonomi, Verksamhetsstöd, HR & Kommunikation, Planering, Säkerhet och Anbud. Företagsledningen består av VD, de två Affärsområdescheferna samt cheferna för Ekonomi, Verksamhetsstöd och HR & Kommunikation.

# Om Keolis

## Vision

*Vi utvecklar resandet och överträffar våra resenärers förväntningar – varje dag*

För att nå vår vision utgår vi alltid från resenärerna och deras behov. Vårt linjenät är stadens blodomlopp och genom att utveckla kollektivtrafiken bidrar vi till ett hållbart samhälle.

Nyckeln för att realisera vår vision – varje dag – är vårt gemensamma och individuella engagemang. Vi arbetar hårt för att skapa de bästa lösningarna, och vi har och utvecklar kunskap och teknologi som stödjer våra ambitioner och vårt arbete. Detta är grunden till att vi är ett starkt och lönsamt företag.

## Affärsidé

*Genom lokalt anpassad och hållbar stadstrafik skapar vi värde för resenärerna, samhället och ägarna*

Keolis är specialister på stadstrafik. Tillsammans med våra uppdragsgivare utvecklar vi resandet, förenklar vardagen för våra resenärer och skapar hållbara städer. Genom att ta all kunskap som finns inom företaget och den globala koncernen och anpassa den efter lokala förutsättningar kan vi utveckla kollektivtrafiken och därmed även få nöjdare resenärer.

## Värdegrund

*Vi sätter säkerheten främst*

Vi tar ansvar för hundratusentals resenärer och medtrafikanter varje dag. För oss är säkerheten en lika självklar som nödvändig prioritering. Det är vår viktigaste värdering och det är utifrån den som våra medarbetare kan fatta kloka och trygga beslut i vardagen.

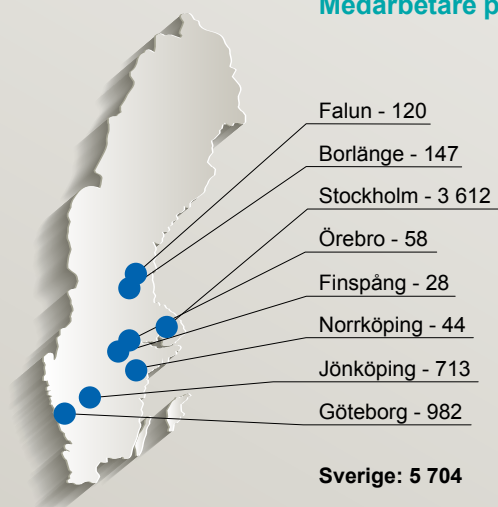
*Vi sätter resenären i fokus*

Vi utgår alltid ifrån våra resenärers behov och önskemål och det är det som förenar oss, våra uppdragsgivare och partners. Det är utifrån resenären som vi driver utvecklingen av vår organisation, utvecklar linjenät, driver vårt hållbarhetsarbete och utvecklar produkter och tjänster. Det är för våra resenärer vi finns till.

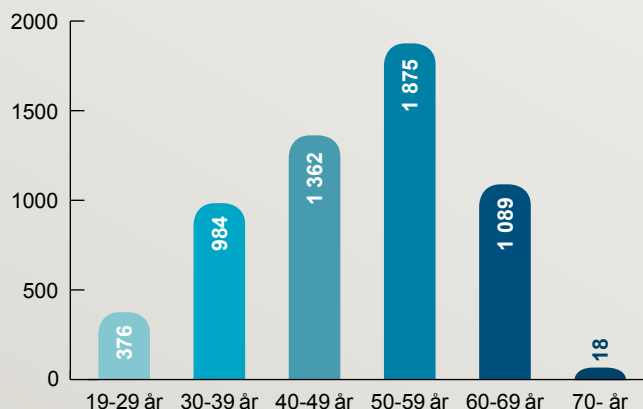
*Vi tar ansvar och respekterar varandra*

För att kollektivtrafiken ska fungera krävs det att vi alla arbetar tillsammans. Alla medarbetare och alla yrkesroller behövs för att vi ska uppnå vår vision. Vi vet att kraften och kunskapen finns hos våra medarbetare. Tillsammans bygger vi en stark organisation som bygger på respekt, ansvar, tillit och ett starkt individuellt engagemang. Vi har en stor mångfald inom företaget vilket vi ser som en tillgång. Respekt och lyhördhet för varandra är självklarheter inom vårt företag.

Medarbetare per ort\*



Medarbetare per åldersgrupp\*



### Keolis övergripande strategiska mål

Keolis verksamhet styrs genom vårt balanserade styrkort. Styrkortet innehåller fem strategiska mål som sträcker sig fram till 2018. Inom varje mål finns nyckeltal och framgångsfaktorer. Keolis arbete med hållbarhet genomsyras i alla våra strategiska mål. Målen bryts sedan ner för respektive affärsområde, trafikområde och funktion.

#### Topp fem avseende NMI i branschen

Vår styrka finns i våra medarbetare. Att ha nöjda medarbetare, med rätt kompetens som trivs på jobbet är därför en nyckel för Keolis att kunna leva vår vision.

#### Fem av fem resenärer nöjda med Keolis

Keolis har alltid resenären i fokus, oavsett tid eller plats. Våra resenärer ska alltid bli trevligt och korrekt bemötta och kunna förvänta sig rätt information. Säkerheten är alltid det viktigaste för oss. Vi jobbar alltid för att överträffa resenärernas förväntningar och ser regelbundet resultatet i våra olika resenärsundersökningar.

#### Fem procents ökad energibesparing jämfört med 2012

Genom vårt huvuduppdrag att få fler att resa kollektivt bidrar Keolis till ett mer miljövänligt och hållbart samhälle. En ökad energibesparing är ytterligare ett sätt att vara en god samhällsaktör samtidigt som det främjar Keolis lönsamhet.

#### Mer än fem procents marginal gällande resultat

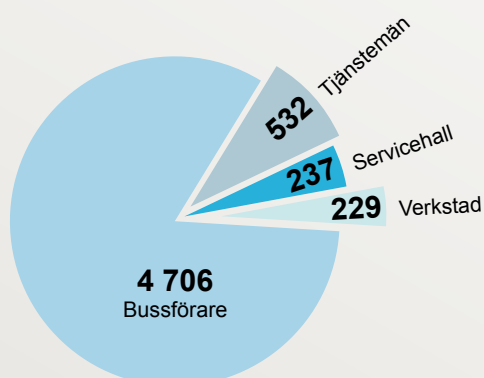
Keolis ska arbeta med processer som är förankrade i hela företaget. En naturlig del av vårt arbete är även utveckling genom ständiga förbättringar, vilket också lyfts i arbetet med vår medarbetarundersökning där vi under hela året arbetar med handlingsplaner utifrån resultatet. Arbetet med ständiga förbättringar leder till förbättrad lönsamhet.

Ett led i detta arbete är implementeringen av Keolis nya organisation, som tagits fram inom ramen för KeoEtt-projektet, i alla våra trafikområden. Syftet med omorganisationen av trafikverksamheten är att skapa ett mer likriktat arbetssätt oavsett var trafikområdet finns geografiskt, men också att komma närmare våra resenärer och medarbetare. Detta ger oss möjligheten att använda våra resurser på mest effektiva sätt och ha en god kostnadskontroll.

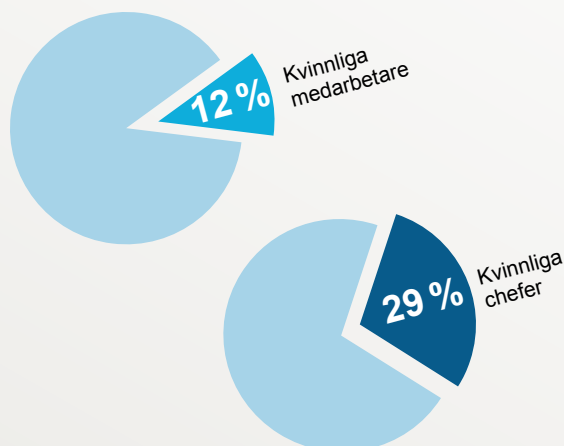
#### Mer än fem miljarder i intäkter

För att vara ett lönsamt och hållbart företag är kärnfrågan att fler resenärer vill resa med oss. Vårt erbjudande måste vara attraktivt för både våra resenärer, uppdragsgivare och medarbetare. Miljöaspekten finns också med i hela vår verksamhet. Ett företag som har motiverade arbetare, nöjda resenärer och en i grunden välskött verksamhet kommer att vinna nya uppdrag och därmed öka i omsättning.

### Medarbetare per funktion\*



### Andel kvinnliga medarbetare och chefer\*



\* Per den 31 december 2015

# Våra medarbetare

Keolis är ett företag med stor mångfald där värderingarna är viktiga och företagskulturen öppen. Vi har närmare 5 800 medarbetare som alla bidrar till en hållbar framtid för människor, samhället och företag. Eftersom vi är ett stort internationellt företag finns också möjlighet för våra medarbetare att utvecklas och dela kunskap över landgränserna.

## Friska medarbetare är närvarande på jobbet

Utvecklingen av sjuktalen i Sverige har försämrats under de senaste åren, likaså inom Keolis. Vi arbetar målmedvetet med förebyggande åtgärder för att medarbetarna ska ha möjlighet till både ett aktivt arbete och en aktiv fritid. Det är viktigt att varje medarbetare ges möjlighet till återhämtning och att alla medarbetare sover, äter och motionerar för att skapa en bra balans.

Under 2015 initierades ett arbete med fokus på friskvård och hälsa. Den största aktiviteten som genomfördes var Keolis Challenge, en tävling för att uppmuntra rörelse hos alla medarbetare, oavsett trafikområde eller roll. Fler än tusen deltagare var med i tävlingen och totalt har mer än 2 000 dygn lagts på träning.

Hälsarbetet kommer att utvecklas vidare under 2016. Vi ser att insatserna har gett effekt. I årets medarbetarundersökning som besvarades av sju av tio anställda har vi ökat vårt index för hälsa till 68 jämfört med 57 föregående år.

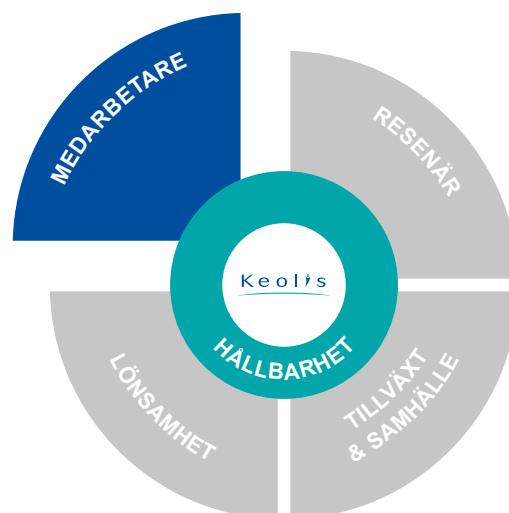
Medarbetarundersökningen visar också att vi har ett högt ledarskapsindex, LSI, jämfört med andra bolag. 2015 uppgick vårt LSI till 73. Då ledarskapet är avgörande för Keolis framgång och måluppfyllelse är detta något vi arbetar aktivt för att ständigt utveckla. LSI mäts genom hur medarbetarna uppfattar arbetssituationen, Keolis som arbetsgivare, arbetsförutsättningar, kollegor och arbetssätt.

## Utbildning och utveckling

Det är viktigt att medarbetarna utvecklas för att på bästa sätt kunna bidra till Keolis fortsatta positiva utveckling. Medarbetare som känner att de utvecklas tenderar dessutom att trivas bättre på sina jobb. Genom årliga medarbetarsamtal, enskilt eller i grupp, sätter vi mål och följer upp hur vi tillsammans kan utvecklas optimalt. Under 2015 har Keolis utbildat nästan 5 400 personer med i genomsnitt 19 timmar per anställd.

## Personlig utveckling genom stor intern rörlighet

Utveckling kan innebära att utvecklas inom sin nuvarande



roll eller att medarbetaren går vidare till en ny roll inom Keolis. Under 2015 gjorde vi på tjänstemannasidan förändringar på omkring 100 befattningar. Hela 50 procent av tillsättningarna har skett med interna resurser – ett bevis på att intern mobilitet fungerar på Keolis. På så sätt tillvaratar vi befintliga medarbetares potential samtidigt som medarbetarnas kunskap breddas tack vare att de får insyn i olika delar av organisationen.

## Samarbete löste mekanikerbristen

För att Keolis verksamhet ska fungera behövs kompetenta mekaniker som ser till att hålla våra fordon i bra skick. I flera år har det dock varit svårt att hitta den kompetens som företaget behöver.

## Lyckad matchning

Under 2015 drev Keolis ett gemensamt projekt med Lernia och Arbetsförmedlingen för att lösa mekanikerbristen inom företaget. Flera personer med tidigare teknisk bakgrund erbjöds en utbildning på 40 veckor, varav 20 veckor tillbringades på skolbänken och 20 veckor på praktik i Keolis verkstäder. Projektet blev framgångsrikt då Keolis efter den avslutande praktiken kunde erbjuda samtliga mekaniker arbete i någon av företagets verkstäder. I november startade nästa mekanikerutbildning och vi ser fram emot att kunna anställa mekaniker i lika stor utsträckning även efter denna utbildningsomgång.

## Produktionslyftet

Under 2014–2015 genomfördes projektet Produktionslyftet i verkstäderna i Stockholms innerstad. Produktionslyftet är ett initiativ mellan Teknikföretagen och IF Metall, och syftar till att öka svensk industris konkurrenskraft, genom att införa Lean-metoden. Målet i i hela företaget var att förstärka säkerhetskulturen, utveckla ett standardiserat arbetssätt och minska antalet fel. Fokus var verkstaden i Hornsberg, där vi ser goda resultat, och kommande år kommer vi successivt att införa metodiken i övriga verkstäder.





*Bröderna Hosep och Vahe Khando från Syrien har båda gått utbildning genom Arbetsförmedlingen och jobbar nu hos Keolis.*

	2015	2014	2013
Antal anställda	5 704	6 367	6 162
Varav tjänstemän	529	520	479
Andel kvinnor, %	12	14	14
Sjukfrånvaro, %	7,5	6,6	6,2
Ledarskapsindex	73	75	74
Medarbetarindex	63	65	64

# Resenären i fokus

## Rätt tankesätt ger nöjda resenärer

En av Keolis tre grundläggande värderingar lyder "Vi sätter resenären i fokus". För oss innebär det att hela organisationen har som motto att tänka som en resenär – från den långsiktigt strategiska planeringen till det dagliga operativa arbetet. På så sätt har vi skapat strategier, processer och en företagskultur som tydligt genomsyras av resenärsfokus.

## Höga nöjdhetsiffror i resenärs-mätningar

Keolis har god insikt i vad som skapar och driver resenärsnöjdhet. Vi vet exempelvis att punktlighet, resenärsinformation, förarens bemötande och fräscha bussar är viktiga parametrar för en god reseupplevelse. Vi arbetar ständigt för att möta resenärernas höga förväntningar.

Ett exempel på detta är vårt goda resultat gällande resenärsnöjdhet i Göteborg. I uppdragsgivarens ombordmätningar levererade vi under 2015 den kvalitet som uppdragsgivaren önskar av oss, på alla målsatta områden. I många fall med mycket god marginal. Hela 95 procent av resenärerna var dessutom nöjda med den senaste resan, sett till alla Keolis avtalsområden i Göteborg.

Även i Stockholm visade Keolis på goda resultat inom resenärsnöjdhet under 2015 och i november slog vi rekord i mätningarna. Resultatet för Keolis alla tre trafikområden i Stockholm blev 85 procent nöjda resenärer, vilket är i nivå med tunnelbana och lokalbana som generellt ligger högst i mätningarna.

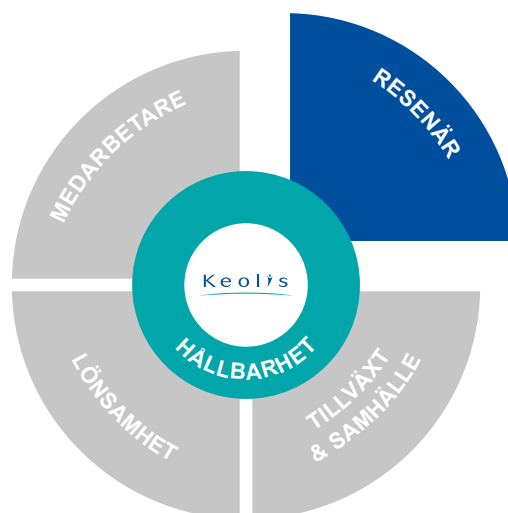
## God service till resenären i alla led

Arbetsledningens engagemang och goda insikt i förarnas arbetsförhållanden är förutsättningar för att utveckla verksamheten så att den enskilda medarbetaren kan leverera en god service. Under 2015 har vi därför tydliggjort att alla Keolis stödfunktioner, samt chefer på olika nivåer, har som främsta uppgift att stödja dem som ger service till resenären.

Resenären var även temat för Keolis interna fokusår 2015. Inom ramen för detta har vi bland annat upprättat nya informationskanaler såsom en interntidning och ett veckobrev till förarna från deras närmaste chef. Vi har också genomfört ett stort projekt inom resenärsinformation.

## Vikten av god resenärsinformation

Resenärsinformation är en utmaning världen över oavsett om trafiken gäller buss, tåg, båt eller spårvagn. I ett samhälle där tillgången och förväntningarna på information blir allt högre ökar våra resenärers krav på upplysningar vid trafikstörningar. Det blir särskilt tydligt när vi frågar resenärerna.



Störningsinformation får ofta lågt betyg i undersökningar som mäter resenärsnöjdhet. Utmaningen ligger också en möjlighet. Bra information ombord minskar stressen hos resenärerna, gör dem mer tillmötesgående och ger dem känslan av att ha kontroll över situationen. Lika viktig som informationen ombord är även uppdaterad och anpassad information i övriga kanaler som appar, på hållplatser och på uppdragsgivarnas hemsidor.

## Uppmärksammade informationsskärmar

Under 2015 införde Keolis realtidsinformation (se bild till höger) i alla blå stombussar i Stockholms innerstad samt på linje 50. Syftet var att ge resenärerna bättre information om anslutningsmöjligheter och avgångstider från de hållplatser bussen passerar.

Gensvaret på skärmarna har varit oerhört positivt. Hela 94 procent av resenärerna svarar i en undersökning att skärmarna har underlättat deras resande. Projektet, Den uppkopplade bussen, gick också till final i kategorin Årets IT-projekt på CIO Awards 2015. Projektet bedömdes utifrån omfattning, värdeskapande, komplexitet, innovationshöjd och hållbarhetsaspekter.

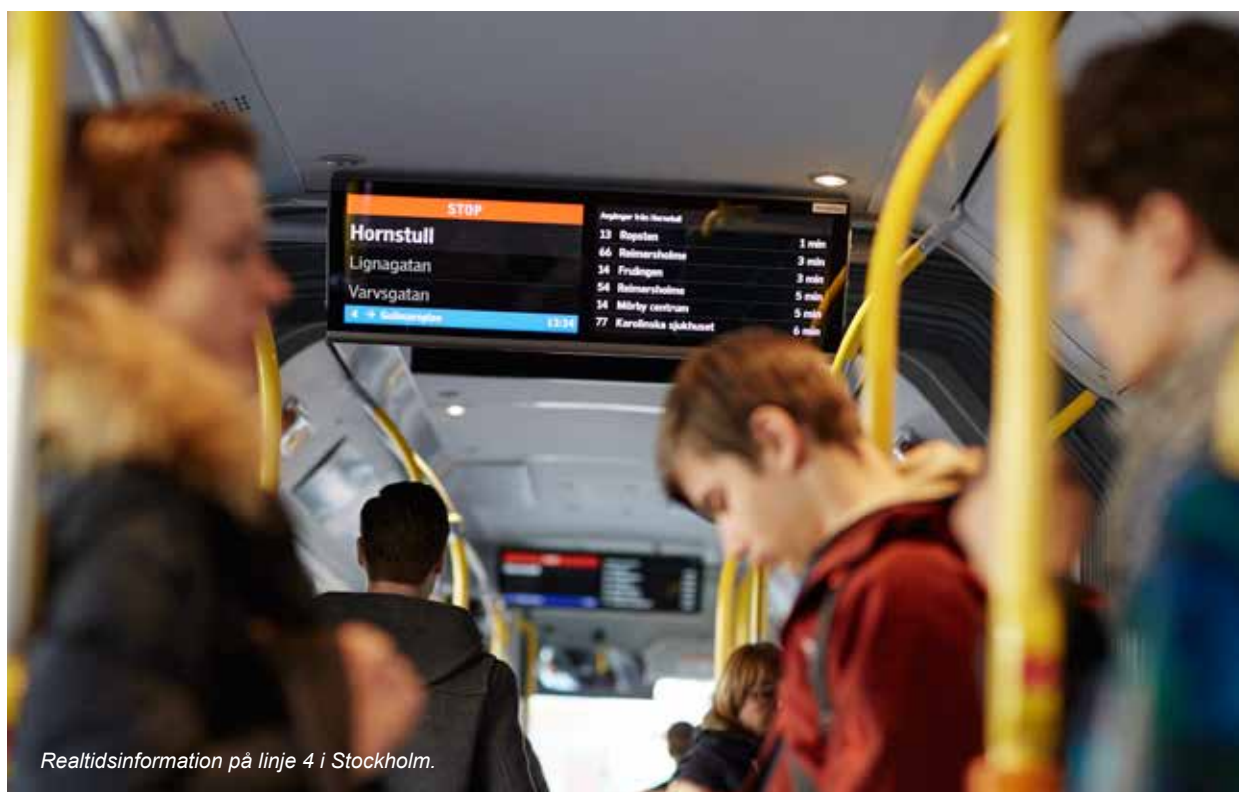
## Förändrade interna processer

För att ta ytterligare steg mot att bli ett mer resenärsfokuserat företag har vi under 2015 förändrat våra rekryteringsprocesser. Redan i jobbannonsen pekar vi på vikten av att kunna ge muntlig resenärsinformation och vi har kompletterat förarutbildningen med olika mikrofonövningar och annat som kan underlätta förarens arbete med att ge resenärsinformation.

## Anpassad utbildning

I trafikområdet Stockholm Sydväst genomfördes en större utbildningsinsats inom bussmikrofonträning med fokus på bra störningsinformation. Tack vare det höjde området sitt resultat gällande störningsinformation med hela tre procentenheter i SLL:s resenärs-mätningar jämfört med i fjol. Även i Göteborg har vi under året haft stort fokus på information





Realtidsinformation på linje 4 i Stockholm.

till resenärerna ombord och genom utbildningsinsatser och interna kampanjer har vi ökat resenärernas nöjdhet på området från 54 procent 2014 till 62 procent 2015.

### Omfattande resenärsundersökning

Under 2015 genomförde vi en omfattande ombordundersökning i Göteborg med över 10 000 resenärer. Syftet var att på djupet förstå resenärernas behov och önskemål kopplat till störningsinformation ombord på bussen. Keolis arbetar nu med att ta tillvara de lärdomar som kan dras utifrån resultatet för att ytterligare utveckla resenärsinformationen under 2016.

### Tillgänglighet för alla

Bland resenärer finns flera grupper med särskilda behov. Personer med funktionsnedsättning, äldre och barn är några exempel på resenärsgupper som behöver särskilda insatser och extra omsorg för att känna sig välkomna och trygga.

### Samverkan och interna utbildningar

För att kunna arbeta mer strukturerat och långsiktigt med tillgänglighetsarbetet har Keolis infört en ny tjänst som tillgänglighetsansvarig. En medarbetare, som under flera år arbetat som bussförare på Keolis innan han genom en motorcykelolycka blev rullstolsburen, fick uppdraget.

Idag samarbetar Keolis med ett stort antal intresseorganisationer som bland annat fungerar som referensgrupp i tillgänglighetsfrågor. Vi arbetar också internt med utbildningar

för både förare och chefer på olika nivåer i syfte att öka medvetandet i frågor om resenärer med olika funktionsnedsättningar.

### Utveckling av en konceptbuss

Ett av våra långsiktiga tillgänglighetsmål är att skapa en buss som är tillgänglig för alla och tillgodoser alla resenärers behov. Denna konceptbuss ska utrustas med olika hjälpmedel och anpassas optimalt utifrån de som har särskilda behov. Redan nu finns en hörslinga installerad i bussen och i skrivande stund är Keolis det enda bussföretaget i Stockholms län som har hörslinga i en buss i linjetrafik.

I konceptbussen har vi under 2015 även installerat ett automatiskt vältskydd för rullstolar och flera andra anpassningar är planerade.

### Keolis fem samverkanspartner inom tillgänglighet

HSO – Handikappförbunden

DHR – Förbundet för ett samhälle utan rörelsehinder

SRF – Synskadades Riksförbund

HRF – Hörselskadades Riksförbund

PRO – Pensionärernas Riksorganisation



# Tillväxt och samhälle

## Keolis resa mot ett mer hållbart samhälle

Keolis affärsidé är att genom lokalt anpassad och hållbar stadstrafik skapa värde för resenärerna, samhället och ägarna. Att vår svenska bussflotta sedan november 2015 är 100 procent fossilfri är ett viktigt steg i vårt hållbarhetsarbete.

### Miljövänligt bränsle

Det har varit ett målmedvetet arbete att bli fossilfria. 2009 kördes 70 % av våra bussar på fossilt diesel och sedan dess har utvecklingen gått snabbt. En av anledningarna har varit vårt arbete med konvertering av bussarnas bränsle. Vi introducerade ett helt nytt bränsle i vår flotta 2010, RME, och nu 2015 har även HVO börjat användas vilket är en syntetisk diesel. Både RME och HVO är möjligt att använda som bränsle i en konventionell dieselbuss, vilket har gjort det möjligt för Keolis att konvertera befintliga dieselbussar och därmed relativt snabbt uppnå målet om att bli 100 procent fossilfria.

Keolis har också en tämligen ung fordonsflotta då medelåldern är drygt fem år. Det är i sig bättre för miljön då yngre bussar har lägre utsläppsnivåer.

### Grönare busstyper

Keolis ingår i ett projekt tillsammans med Volvo som bygger på att vi sedan mars 2015 trafikerar linje 73 i Stockholm med åtta laddhybrider. Projektet syftar till att demonstrera och utvärdera laddhybridbussar i reguljär busstrafik och pågår fram till slutet av 2016. Det är Keolis förhoppning att projektet ska övergå till ordinarie verksamhet. Resultatet kommer att ge viktig information till Trafikförvaltningens framtida utredningar om eventuell elektrifiering av busstrafiken.

I Göteborg pågår ett liknande projekt där linje 55 sedan juni 2015 trafikerar med tre helt elektriska bussar. Samarbetet som sträcker sig fram till 2018 går under benämningen ElectricCity. Bussarna drivs av förnybar el och är mycket energieffektiva, tysta och helt emissionsfria. Förutom de tre helt eldrivna bussarna trafikerar linjen också av ett antal laddhybridbussar som går på el cirka 70 procent av rutten. ElectricCity vann dessutom European Solar Price 2015 i kategorin transport och framkomlighet.

Laddhybrider har större batterikapacitet än en vanlig hybrid vilket gör att de kan gå betydligt längre sträckor på enbart elmotorn. Det skapar i sin tur fördelar såsom lägre bränsleförbrukning, lägre utsläpp och mindre buller. Laddhybriderna tillförs el via snabbaddning ute vid ändstationerna.



## Keolis som vindkraftsproducent

Under 2015 tog Keolis ytterligare ett steg i miljö- och hållbarhetsarbetet och blev vindkraftsproducent. Genom ett samarbete med Bixia hyr Keolis tre vindkraftverk som förser depåer och kontor med förnybar el. Vindkraftverken står i Falkenberg, Kiruna samt på Gotland. Under 2015 genererade de tre vindkraftverken tillsammans 51 procent av Keolis elbehov. Övrig el kommer från andra förnybara energikällor.

## Socialt ansvar

Keolis är sedan några år tillbaka företagspartner till Stadsmissionen. Keolis stödjer Stadsmissionen ekonomiskt men även genom att stå för transporter och insamlingar till organisationens olika aktiviteter. Sommaren 2015 körde Keolis över hundra barn och vuxna till Stadsmissionen kolloverksamhet i Vännebo.

## Global compact

Keolis är medlem i FN:s global compact och har åtagit sig att följa och stödja tio grundläggande principer gällande mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljöansvar och korruptionsbekämpning. Under 2015 gick Keolis även med i regeringens initiativ Fossilfritt Sverige.

## Vi sätter säkerheten främst

På Keolis sätter vi säkerheten främst för våra medarbetare, resenärer och medtrafikanter. Målet med säkerhetsarbetet är att ingen människa ska skadas till följd av vår verksamhet samt att resan ska upplevas som säker, trygg och pålitlig. Säkerhetsarbetet ska också syfta till att värna om såväl Keolis som uppdragsgivarnas egendomar och varumärken.

För säker trafik krävs säkra förare och säkra fordon, tidtabeller som tillåter säker körning samt rutiner som stöttar dem som jobbar ute i trafiken. Keolis säkerhetsavdelning formades 2013 och har till uppgift att samla lagstyrda säkerhetsfrågor under en funktion och arbeta med att utveckla systematik kring samtliga säkerhetsfrågor.

## Säkra bussar och säker trafik

Under 2015 har Keolis bland annat infört säkerhetsupp-





följningsmöten i alla trafikområden. Här undersöker vi och följer upp samtliga säkerhetsparametrar i trafik och på bussdepåerna. Parametrarna som följs upp kan röra incidenter där resenärer och andra trafikanter är involverade. Det kan också handla om exempelvis plåtskador, hot mot personal eller bränder i buss och på depåer. Målet med säkerhetsuppföljningsmötena är att arbeta mer strukturerat och proaktivt för att höja säkerhetsnivån i företaget.

För att så långt som möjligt kunna garantera säkerheten ombord har vi under 2015 också markant ökat andelen genomförda skyddsronder på våra bussar. Antalet skyddsronder på fordon, tillsammans med våra skyddsombud, har ökat från 983 under 2014 till 1661 under 2015.

## Avtalstrender och uppdragsgivare

Som en av Sveriges största trafikoperatörer verkar Keolis i ett flertal städer. Det innebär att vi arbetar för flera uppdragsgivare runt om i landet och våra uppdrag regleras i ett antal trafikavtal som vi som vi tecknar med uppdragsgivarna. En generell trend inom svenska trafikavtal är att de blir allt mer resenärsfokuserade och trafikoperatörerna mer åläggs ett helhetsansvar. Detta är något som Keolis välkomnar då vi lever efter devisen att "vi tänker som en resenär" och drivs av ständig utveckling av verksamheten. Keolis drar nytta av det ökade ansvaret och använder den detaljkunskap vi har inom allt från trafikoptimering till hållplatsservice för att kunna leverera en effektiv och uppskattad helhetstjänst.

### Rörlig ersättning ger resenärsfokus

Ett led i de nya resenärsfokuserade avtalen är att de allt oftare innehåller en fast och en rörlig ersättning för trafikoperatörerna. Den rörliga delen bidrar till ett annat tanke-sätt bland medarbetarna och hela verksamheten utgår på ett tydligare sätt från resenären. I avtalet från 2014 som

## Fossilfria bränslen

**RME** - Rapsmetylester är ett biobaserat förnybart bränsle som ofta går under namnet biodiesel.

**Biogas** - Biogas är ett bränsle som bildas vid nedbrytning av organiskt material. Biogas kan bland annat utvinnas från reningsverk och jordbruksprodukter.

**Etanol** - Etanolen i E85 utvinns ur grödor som vete, sockerrör och biomassa.

**HVO** - Hydrogenated vegetable oil, eller HVO, är en typ av biodiesel som kemiskt sett är mycket lik fossil diesel.

**EI** - Den el som Keolis använder kommer från förnybara källor såsom vind-, vatten- eller solkraft.

## Våra uppdragsgivare

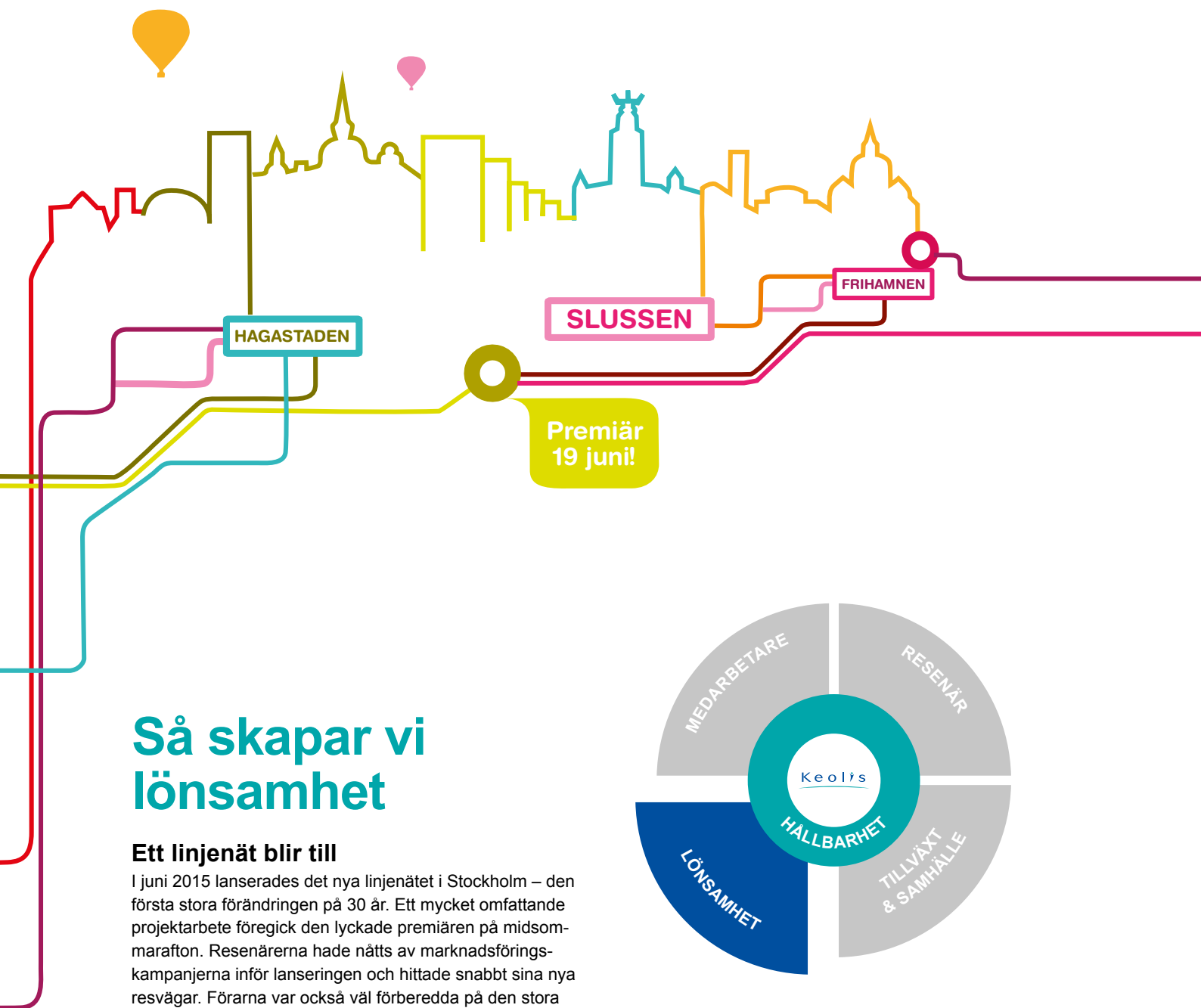
Dalatrafik, Jönköpings Länstrafik, Karlstadsbuss, Länstrafiken Sörmland, Länstrafiken Örebro, Stockholms läns landsting, Värmlandstrafik (trafikstart juli 2016), Västrafik och ÖstgötaTrafiken.

omfattar busstrafiken i Stockholms innerstad och Lidingö är 50 procent av ersättningen fast. Resterande intäkter beror på antalet resenärer. Vi kan redan se att det nya avtalets upplägg har haft en god effekt på resenärsnöjdheten i Stockholms innerstad och på Lidingö då den i november slog rekord med 89 procent nöjda resenärer.

Liknande avtalsupplägg finns i ett flertal av våra andra trafikområden, om än med lägre rörlig andel. Trafikområdet Göteborg innehåller åtta avtalsområden. Avtalen har olika procentandel fast ersättning medan resten är rörlig och baseras bland annat på resenärsnöjdhet. Under 2015 uppgav i snitt 95 procent av resenärerna i Göteborg att de var nöjda med den senaste resan.

### Risker blir möjligheter

Ett ökat helhetsansvar och rörlig ersättning innebär förstas en större risk för oss som operatör, men framför allt ger det oss större möjligheter. Vi kan påverka mer i våra nya avtal och genomföra förslag till förbättringar som bidrar till nöjda resenärer. Resenärer som är nöjda reser mer och det gynnar våra uppdragsgivare samtidigt som det ökar Keolis lönsamhet.



## Så skapar vi lönsamhet

### Ett linjenät blir till

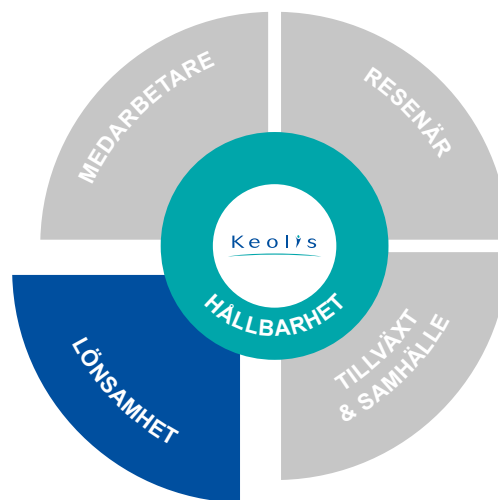
I juni 2015 lanserades det nya linjenätet i Stockholm – den första stora förändringen på 30 år. Ett mycket omfattande projektarbete föregick den lyckade premiären på midsommarafton. Resenärerna hade nåtts av marknadsföringskampanjerna inför lanseringen och hittade snabbt sina nya resvägar. Förarna var också väl förberedda på den stora trafikomläggningen och mycket få felkörningar inträffade under de första veckorna.

### Nöjda resenärer och ökat helgresande

Stockholms innerstad och Lidingös nya resenärsfokuserade linjenät visar redan efter första halvåret på gott resultat vad gäller resenärsnöjdhet. I en marknadsundersökning som genomfördes i december 2015 uppgav 71 procent av resenärerna som reser med buss i Stockholms innerstad att de var nöjda med det nya linjenätet. Vissa justeringar har gjorts utifrån kundsynpunkterna. Redan nu kan vi också se ett ökat resande på helger sedan det nya linjenätet lanserades. Den positiva utvecklingen av nöjdheten och resandet kommer att fortsätta i takt med att trafiken utvecklas för att möta resenärernas framtida behov.

### Träffsäkra framtidsberäkningar

Det nya linjenätet utvecklades med hjälp av Neolis-metoden. Metoden har framgångsrikt använts av Keolis i Frankrike i över tio år och sedan 2011 i Sverige. Med hjälp av Neolis kan Keolis beräkna potentialen för resandet, och utveckla trafiken för ökat resande och nöjdare resenärer.



Det är också ett verktyg för att kontinuerligt arbeta med att utveckla nya attraktiva och lönsamma koncept och tjänster.

Att på ett träffsäkert sätt kunna beräkna antal resande och anpassa utbud efter efterfrågan är nyckeln till ett väl fungerande linjenät med nöjda resenärer och god lönsamhet. Exempelvis beräknade Keolis att den nya linjen 50 i Stockholms nya linjenät skulle ha 18 000 resenärer per dag och att siffran skulle stiga, vilket hittills har stämt mycket väl överens med utfallet.

### Keolis förstår resenären

För att skapa lönsam kollektivtrafik arbetar vi efter devisen att "Vi tänker som en resenär". KeoScopie är en unik analysmetod utarbetad av Keolis i Frankrike för att förstå hur förändringar i samhället påverkar befintliga och potentiella resenärers val av resor. Den fungerar som ett bibliotek av undersökningar som i sin tur ska hjälpa oss att på djupet förstå hur människors livsmönster och livsstil påverkar beteenden och behov av och vid resor. I Sverige har Keolis gjort resenärsundersökningar och samlat data om människors

## Stockholms innerstad och Lidingös nya linjenät

### NÖJDARE RESENÄRER

Trafikförvaltningen i Stockholm (SLL) genomför regelbundet resenärsundersökningar och i slutet av 2015 var andelen nöjda resenärer 89 procent – det högsta resultatet någonsin för ett bussavtal.

Sett över en längre period, sista halvåret 2015 jämfört med sista halvåret 2014, ligger det nya linjenätet cirka 5 procent högre i resenärsnöjdhet.

### FLER RESENÄRER

Antalet påstigande resenärer har under perioden juli–december 2015 ökat med 2,2 procent jämfört med motsvarande period 2014.

### FÄRRE KILOMETRAR

Antalet utbudskilometer, det vill säga antalet kilometer enligt tidtabellen, är 2 procent lägre jämfört med det tidigare linjenätet. Det gör det nya linjenätet mer kostnadseffektivt samtidigt som det är mer miljövänligt.

livsmönster och resvanor i Stockholm, Göteborg, Malmö och Jönköping. Vid slutet av 2015 hade cirka 24 000 personer intervjuats och cirka 30 fokusgrupper hade genomförts. Ingen annan busstrafikoperatör i Sverige har genomfört en så gedigen resenärsundersökning och resultaten har vi stor nytta av inom olika delar av verksamheten.

Ett exempel är att vi i undersökningarna kan se att 65 procent av alla resor sett över ett år görs utanför rusningstid. Kunskapen leder till identifiering av en rad möjliga förbättringar till exempel i linjenätet, fordons- och hållplatsutformning och inom resenärsinformation.

### KeoScopins viktigaste frågor

- Vem är du?
- Vad vill du?
- Hur lever du?
- Vilka informationskanaler använder du?
- Vad behöver vi åstadkomma för att du ska vilja resa med oss?

### Ett lönsammare Keolis

Keolis vision är "Vi utvecklar resandet och överträffar våra resenärers förväntningar – varje dag". Det går hand i hand med, och förutsätter, att vi är lönsamma. Som en följd av det kraftigt negativa resultatet 2011 påbörjades ett långsik-

### Nyckeltal

	2015	2014	2013	2012	2011
Rörelsens intäkter, Mkr	4 223	4 171	3 922	4 267	3 609
EBITDA, Mkr	195	156	122	86	-39
EBITDA, %	4,6	3,7	3,1	2,0	neg.
Årets resultat, Mkr	94	62	29	-4	-103
Årets resultat, %	2,2	1,5	0,7	neg.	neg.
Eget kapital, Mkr	337	229	167	138	136
Soliditet, %	33	24	19	15	16
Antal fordon	1641	1800	1750	1800	2000
Medeltalet heltidsanställda	5 038	5 132	4 821	4 162	4 551

tigt arbete i syfte att förbättra lönsamheten. Utgångspunkten för det arbetet har varit att förbättra affärsplaneringen och verksamhetsstyrningen samt att arbeta kontinuerligt med uppföljning.

### Ständiga förbättringar

För att utveckla verksamheten och öka resultatet påbörjades ett systematiskt förändrings- och förbättringsarbete. Det omfattade områden såsom produktivitet, förebyggande skadearbete, utveckling av underhållsprocesser, omkostnadseffektivitet samt åtgärder för att öka det kollektiva resandet.

Det förebyggande arbetet har stärkts. Exempelvis har Keolis drivit arbetet med att öka kunskapen och insikten i hur vi kan minska skadefrekvensen och därmed kostnaderna för skador. Detta innefattar exempelvis förändrat körsätt, kontakter med kommuner avseende trafik hinder samt workshops med förarna. Mycket kraft har också lagts på att höja nivån på utförd trafik samt resenärsnöjdheten inom alla våra trafikområden.

Arbetet med att förbättra lönsamheten fortgår genom ett systematiskt och strukturerat arbetssätt vilket leder till ständiga förbättringar som ökar resultatet över tid. Ett bevis på att Keolis varit framgångsrikt i förbättringsarbetet är den mer än fördubblade rörelsemarginalen och den kraftigt förbättrade soliditeten.





*Keolis Trafikledning i Stockholm*



## Effektiva processer och omsorgsfullt kvalitetsarbete

Att bedriva utvecklingsarbete genom att analysera processer är effektivt eftersom varje moment i en arbetsmetod behöver gås igenom och dokumenteras.

En av de processer som under året kartlagts och ytterligare utvecklats är att "Utföra drift- och trafikledning". Inom processen fanns det tidigare många olika arbetssätt, vilket har försämrat effektiviteten och försvårat arbetet för de centrala trafikledningarna. Till följd av ökad kommunikation och ett gemensamt framtaget arbetssätt har flera av de tidigare problemen försvunnit.

Keolis processorganisation, bestående av 15 experter, arbetar sedan hösten 2015. Var och en fokuserar på en egen större intern process i sin roll som processägare. Processägarna bildar tillsammans ett processråd för beslutsstöd och kunskapsutbyte. Arbetet med att utveckla Keolis processer kommer att accelerera under 2016.

### Kvalitet möjliggör hållbarhet

Avdelningen för Kvalitet och Hållbarhet har under 2015 förstärkts. Avdelningen arbetar med grundfrågorna lagefterlevnad, lönsamhet, utveckling och förbättring samt stöd till anbudsverksamheten.

Keolis arbete med verksamhetsutveckling och kvalitet har vid sidan av processorganisationen fokuserat på ökad närvaro lokalt där olika medarbetare agerar beslutsstöd, coacher och utnyttjar sin spetskompetens. Syftet är att uppnå en långsiktig hållbar och säker leverans. Utbildning effektiviseringar, regelbundna avstämningar, nyckeltalsbevakning, förbättrat systemstöd och samverkan över geografiska gränser skapar en hållbar och stabil grund för framtida utveckling.

De certifikat som Keolis innehar avseende kvalitet (ISO 9001) och miljö (ISO 14001) har under året försvarats och arbetet med att utöka certifikaten till nya områden har inletts. Under 2016 kommer ISO 39001 Trafiksäkerhet att införas i delar av affärsområdet Stockholm.



## KeoLife – ständiga förbättringar i en global koncern

Uttrycket "All business is local" är relevant inom kollektivtrafiken; med lokala föreskrifter, avtalsformer och behov. Även om koncernens olika bolag varit framgångsrika på sina respektive lokala marknader finns ett stort värde i att dela kunskap mellan olika delar för att åstadkomma utveckling med en mycket högre hastighet än om varje land agerade enskilt. Den ökade integrationen och samarbetet inom koncernen har möjliggjort ett mer strukturerat arbetssätt. Metoden för detta gemensamma förbättringsprogram heter KeoLife och bygger på ständiga förbättringar, utbyte av "best praxis" samt att definiera globala standarder för Keolis verksamhet över hela världen.

Det är i grunden ett operationellt förbättringsprogram relevant för Keolis samtliga verksamheter, oberoende av transportsätt eller marknadsförutsättningar och består av sju huvudområden:

1. Säkerhetsstyrning
2. Motiverade medarbetare
3. Nöjda resenärer
4. Partnerskap med uppdragsgivare
5. Driftutveckling
6. Ekonomisk uppföljning
7. Socialt ansvar

Varje bolag utgår från sina behov och utmaningar och prioriterar sedan förbättringsområden. Inom var och en av de sju huvudområdena finns 4–10 delområden. Varje bolag kan sedan fokusera på de områden som betyder mest – både på kort och på lång sikt.

För KeoLife finns även betydande centrala resurser tillgängliga. Varje huvudområde samordnas av en övergripande projektledare som leder och samordnar. Material, verktyg och information delas på koncernens interna hemsida.

KeoLife möjliggör för samtliga bolag att löpande ha tillgång till värdefulla erfarenheter och kunskaper. Detta är en klar fördel i en global grupp, särskilt när företag och verksamheten utvecklas i olika takt.



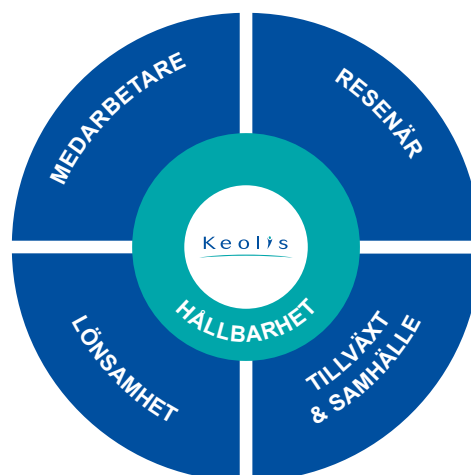
Zara Larsson och hennes band överraskade passagerare på linje 55 under Silent Bus Sessions. Spelade in två låtar bland annat nya låten "Better You". Bild: Volvo Buses.

## ElectriCity – projektet som visar på helheten

ElectriCity är ett för Sverige unikt samarbetsprojekt mellan ett flertal partner, bland annat Volvo, Västtrafik, Chalmers, Göteborgs stad och Keolis. Projektet ska pröva nya och innovativa lösningar som kan öka attraktionskraften hos kollektivtrafiken i Göteborg. Det handlar även om nya sätt att se på hållplatser, trafikledning, energiförsörjning och säkerhetssystem.

En ny åtta kilometer lång elektrifierad busslinje, Linje 55, har skapats mellan stadsdelen Johannesberg, genom centrala Göteborg, och stadsdelen Lindholmen. Den kommer att knyta ihop två av de Science Parks som finns i Göteborg. Projektet startade redan under 2013, invigdes i samband med målgången av Volvo Ocean race sommaren 2015 och ska pågå till 2018. Keolis är ansvarig för att trafikera linjen med sju hybridbussar och tre helt eldrivna bussar.

För Keolis har projektet inneburit ett nytt arbetssätt med tätt samarbete med Göteborgs politiker, energibolag, universitet m.m. Mycket av samarbetet har skett genom olika workshopgrupper och med stort engagemang från den egna förarkåren. Ett av framgångsrecepten för att lyckas så bra har varit beslutet att utse en liten exklusiv grupp bestående av 19 särskilt utvalda och motiverade förare. Dessa förare har fått speciell utbildning och skapat ett nära samarbete med Volvos duktiga tekniker och projektmedlemmar.



För Keolis bussförare har de nya bussarna inneburit en bättre arbetsmiljö. Flera förare lyfter fram att det är tystare, lugnare och man har mer ork efter en normal arbetsdag. Tystare är det också för resenärerna. Kampanj "Silent Bus Sessions", som visar på möjligheten med tyst kollektivtrafik har blivit en stor succé på sociala medier. Musikvideorna där Zara Larsson och Seinabo Sey uppträder live på elbusslinjen i Göteborg har blivit omskrivna inte bara i Sverige utan också i bland annat Tyskland, Brasilien, Japan och USA.

För Keolis har det både varit spännande och lärorikt att vara delaktig i ett projekt av detta slag. Ett projekt som förenar industri, forskning och samhälle och som verkligen utvecklar kollektivtrafiken.

Värdet att tidigt komma i dialog med olika representanter har varit givande och det är vår förhoppning att den kunskap som Keolis har av att bedriva stadstrafik bidragit till det goda resultatet av projektet så här långt med ökat resande och nöjdare resenärer.

# Förvaltningsberättelse

## Verksamhet

Keolis Sverige AB bedriver upphandlad kollektivtrafik med buss samt färdtjänstfordon i olika delar av Sverige. Bolaget är verksamt i Stockholm och Göteborg med kringliggande kommuner samt i Falun, Borlänge, Jönköping, Norrköping, Finspång och Örebro. Keolis har en fordonspark bestående av 1 641 (1 800) bussar varav 99 (90) färdtjänstfordon.

## Ägarförhållanden

Keolis Nordic AB (Org.nr 556622-5792 med säte i Stockholm) äger 100 procent av aktierna i Keolis Sverige AB. Keolis Sverige AB ingår i en koncern vars moderbolag är Keolis S.A. med säte i Paris, Frankrike. Moderbolaget Keolis S.A. upprättar koncernredovisning och med stöd av Årsredovisningslagen 7 kap. 2§ avger Keolis Sverige AB inte någon koncernredovisning.

## Väsentliga händelser under räkenskapsåret

- Bolagets resultat har fortsatt att förbättras jämfört med tidigare år trots lägre omsättning. Detta beror bland annat på förbättrad produktivitet, bättre affärsuppföljning samt genomförda effektiviseringar som fått full effekt.
- Under räkenskapsåret har ett projekt genomförts för att skapa en enhetlig organisation inom den operativa verksamheten. Detta för att bli ännu tydligare och kunna möta framtidens krav inom kollektivtrafiken.
- Satsningen avseende spårtrafik lanserades i januari 2015 som ett led i att utveckla den svenska verksamheten inom ett område där koncernen har lång och bred erfarenhet. Se ytterligare information nedan angående anbudsverksamheten.
- Commuter Security Group AB, CSG, är från och med 1 januari 2015 ett helägt dotterbolag till Keolis Sverige AB. Aktier i dotterbolag har överlåtits från moderbolaget Keolis Nordic AB till Keolis Sverige AB till bokfört värde om 2 Mkr.
- I februari 2015 meddelade Stockholms läns landsting (SLL) att man valt att förlänga avtalen avseende busstrafiken i områdena Nacka och Värmdö samt Huddinge, Botkyrka och Söderort. Keolis har bedrivit busstrafiken i de två områdena sedan 2011 och har fått förlängt förtroende till 2021.
- Det tidigare dotterbolaget Tunabergs Taxi AB har fusionerats med Keolis Sverige AB per den 1 april 2015. Verksamheten bedrivs under namnet Keolis Serviceresor. Se not 24 för ytterligare information gällande fusionen.
- Under räkenskapsåret har förhandlingar pågått med uppdragsgivaren SLL avseende den rörliga ersättningen relaterat till kontraktet för trafiken i Stockholms innerstad. Förhandlingarna avslutades under början av 2016. I räkenskaperna för 2015 har intäkter redovisats utifrån en bedömning per balansdagen av ersättningen grundat på tillgänglig information från pågående förhandlingar.

## Vunna trafikavtal

Under räkenskapsåret har Keolis vunnit upphandlingen att bedriva busstrafiken i Karlstad stad. Kontraktet sträcker sig över sju år med möjlighet till förlängning i två år och avser 62 normalbussar. Start för det nya trafikavtalet sker den 13 juni 2016. Keolis vann upphandlingen avseende färdtjänstverksamhet i Värmland exklusive Karlstad stad gällande 78 fordon. Trafikstart sker den 1 juli 2016.

Keolis erhöll förnyat förtroende i upphandlingen med Dalatrafik avseende trafiken i Falun och Borlänge. Avtalet sträcker sig över tio år med möjlighet till två års förlängning. Start för det nya trafikavtalet sker den 3 juli 2016.

## Förlorade trafikavtal

Verksamheten i Södertörn upphörde per den 19 juni 2015 och övergick till ny operatör som följd av att Keolis inte vann upphandlingen under 2014.

## Anbudsverksamheten

2015 var ett intensivt och viktigt år för anbudsverksamheten med ett flertal upphandlingar som bolaget deltog i. Det största och mest omfattande anbudet under året var upphandlingen avseende pendeltågstrafiken i Stockholmsområdet. I december meddelade SLL att MTR vunnit upphandlingen och kommer att bedriva trafiken med start i december 2016. Kostnader relaterat till detta anbud uppgår till drygt 20 Mkr och belastar resultatet för 2015. Keolis satsning på spårtrafik är långsiktig och kommer att fortsätta.

## Väsentliga händelser efter räkenskapsårets slut

Efter årsskiftet har förhandlingarna avseende den rörliga ersättningen relaterat till kontraktet för trafiken i Stockholms innerstad avslutats. Den avslutade förhandlingen innebär en ökad ersättning per verifierad betalande passagerare. Den ytterligare ersättning som härmed kommer att utges från SLL kommer att redovisas som intäkt under första kvartalet 2016. Keolis har efter förfrågan från Karlstadsbuss startat busstrafiken i förtid och är från och med den 28 februari 2016 ny operatör i Karlstad.

## Risker och osäkerhetsfaktorer

Viss del av intäkternas storlek är beroende av utfallet av index, incitament, viten och resandeökning. En del av de faktorer som mäts och som påverkar intäkternas storlek kan Keolis till fullo inte påverka. Detta medför svårigheter att påverka och förutse en del av intäkternas storlek.

Kostnadsutvecklingen, exempelvis gällande personal- och bränslekostnader, ska kompenseras av indexuppräknings av intäkterna, vilket regleras i trafikavtalen. Då det inte alltid är möjligt att matcha kostnadsutvecklingen med helt relevanta index kan detta medföra både positiv och negativ resultatpåverkan, vilka är svåra att förutse. Ett annat område där osäkerhet råder är resandetillväxt. I vissa av kontrakt



utgår en del av ersättningen i form av ett fast belopp per resenär. Att uppskatta resandetillväxt är alltid vanskligt då den baseras på historisk information med tillägg för kända förändringar, exempelvis nya bostadsområden. Även utfallet av olika former av incitament som förekommer i nyare avtal är svåra att prognostisera.

## Framtidsutsikter

En väl fungerande kollektivtrafik är en viktig samhällsfunktion och behövs för att människors vardag ska fungera. Efterfrågan på kollektivtrafik är därför relativt konjunkturökänslig. Faktorer som påverkar efterfrågan är samhällsutvecklingen såsom urbanisering, brist på bostäder och bristen på investeringar i infrastruktur. Annat som påverkar efterfrågan på kollektivtrafik är priset som är beroende av skattesubventionens storlek.

Andra trender i samhället är den ökade digitaliseringen, vilket även påverkar kollektivtrafiken och driver utvecklingen av teknik och fordon. Krav ställs exempelvis på information i realtid och mobila betalningslösningar för färdbevis. Ökad efterfrågan på hållbara trafiklösningar driver också tillväxten i branschen. Keolis är väl positionerat för att möta marknadens nya krav och svara upp mot resenärernas och uppdragsgivarnas förväntningar som finns på en väl fungerande och hållbar kollektivtrafik.

## Resultat och ställning

### Intäkter

Bolagets nettoomsättning har ökat med 2,2 procent från 4 053 Mkr till 4 142 Mkr. Förlusten av Södertörnskontraktet har påverkat intäkterna negativt men har kompenseras positivt av rörliga incitament och bonus. Även engångseffekt relaterat till rörlig ersättning för kontraktet i Stockholms innerstad påverkar intäkterna positivt för räkenskapsåret. Dessutom påverkar fusionen med Tunabergs Taxi AB intäkterna positivt.

### Rörelseresultat och rörelsemarginal

Rörelseresultatet har ökat från 64 Mkr till 108 Mkr vilket motsvarar en rörelsemarginal om 2,5 (1,5) procent vilket

förklaras av förbättrad verksamhetsstyrning, produktivitet och kostnadskontroll kombinerat med engångseffekter bland annat relaterat till rörlig ersättning för kontraktet i Stockholms innerstad.

### Personalkostnader

Personalkostnaderna för perioden uppgår 2 377 (2 270) Mkr och har ökat med 4,7 procent. Ökningen beror huvudsakligen på löneökningar, fusionen med Tunabergs Taxi AB samt kompetensförstärkningar och utbildningssatsningen i samband med linjeomläggningen i Stockholm.

### Kassaflöde

Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 72 (151) Mkr. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -55 (-135) Mkr. Investeringar i finansiella tillgångar uppgår till 2 Mkr för perioden och avser övertagande av aktier i dotterbolaget CSG. Övertagna likvida medel från fusion uppgår till 25 Mkr.

### Investeringar

Bolagets investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick under perioden till 61 (139) Mkr. Investeringar i finansiella anläggningstillgångar uppgick för perioden till 2 (0) Mkr.

### Finansiell ställning

Bolagets egna kapital uppgick vid periodens slut till 343 (229) Mkr. Årets resultat har balanserats i ny räkning. Soliditeten uppgick till 33 (24) procent.

## Icke finansiella upplysningar

### Personal

Medelantalet anställda under 2015 uppgick till 6 101 (6 162) varav 5 291 (5 319) bussförare.

### Tillståndspliktig verksamhet

Bolaget bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken.

### Förslag till vinstdisposition (kronor)

Till årsstämman förfogande står följande balanserade vinstmedel

Balanserade vinstmedel	165 582 557
Årets resultat	94 263 436
<b>kronor</b>	<b>259 845 993</b>

Styrelse och VD föreslår att i ny räkning överförs

	259 845 993
<b>kronor</b>	<b>259 845 993</b>

Beträffande bolagets resultat och ställning i övrigt hänvisas till nedanstående resultat- och balansräkning, kassaflödesanalys samt tilläggsupplysningar. Alla belopp uttrycks i tusentals kronor (tkr) där ej annat anges.

Bolaget har lämnat koncernbidrag till sitt moderbolag Keolis Nordic AB org.nr 556622-5792 med 6 363 485 kr vilket bedöms förenligt med ABL 17 kap avseende regler om värdeöverföring. Bolagets soliditet uppgår till 33 procent efter lämnat koncernbidrag vilket bedöms som tillfredsställande utifrån bolagets verksamhet och framtida åtaganden.

# Resultaträkning (tkr)

	Not	2015	2014
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning	1	4 142 178	4 053 787
Övriga rörelseintäkter		81 662	117 032
		<b>4 223 840</b>	<b>4 170 819</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	1, 2, 3	-1 651 863	-1 743 954
Personalkostnader	4	-2 376 570	-2 270 445
Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar	5, 6, 7	-87 849	-92 097
<b>Rörelseresultat</b>		<b>107 558</b>	<b>64 323</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>			
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	8	9 160	10 892
Övriga räntekostnader och liknande resultatposter	9	-16 091	-19 995
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>100 627</b>	<b>55 220</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>			
Erhållet koncernbidrag	10	–	6 242
Lämnat koncernbidrag	10	-6 363	–
<b>Resultat före skatt</b>		<b>94 264</b>	<b>61 462</b>
Skatt	11	–	–
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>94 264</b>	<b>61 462</b>

# Balansräkning (tkr)

	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	5	52 395	43 734
		<b>52 395</b>	<b>43 734</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Fordon, maskiner och tekniska anläggningar	6	205 944	201 786
Inventarier, verktyg och installationer	7	47 849	62 618
		<b>253 793</b>	<b>264 404</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	12	5 989	11 056
Andra långfristiga värdepappersinnehav		81	81
		<b>6 070</b>	<b>11 137</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>312 258</b>	<b>319 275</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Varulager m m</b>			
Förrädsvaror och förnödenheter	13	32 164	33 370
		<b>32 164</b>	<b>33 370</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar	14	73 973	48 672
Fordringar hos koncernföretag	15	324 297	247 940
Övriga fordringar		21 822	42 785
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	257 959	256 069
		<b>678 051</b>	<b>595 466</b>
<b>Kassa och bank</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>710 217</b>	<b>628 836</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 022 475</b>	<b>948 111</b>



# Balansräkning (tkr)

	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	18		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital (33 450 aktier till kvotvärde 1000 kr)		33 450	33 450
Reservfond		43 795	43 795
		<b>77 245</b>	<b>77 245</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserat resultat		165 582	89 977
Årets resultat		94 264	61 462
		<b>259 846</b>	<b>151 439</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>337 091</b>	<b>228 684</b>
<b>Övriga avsättningar</b>	19	<b>18 450</b>	<b>18 707</b>
		<b>18 450</b>	<b>18 707</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	20	0	16 606
		<b>0</b>	<b>16 606</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		199 795	183 721
Skulder till koncernföretag	21	10 174	3 770
Övriga kortfristiga skulder	20	50 623	59 837
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	406 342	436 786
		<b>666 934</b>	<b>684 114</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 022 475</b>	<b>948 111</b>
<b>POSTER INOM LINJEN</b>			
<b>Ställda säkerheter</b>		Inga	Inga
<b>Ansvarsförbindelser</b>		Inga	Inga

# Kassaflödesanalys (tkr)

	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		100 627	55 220
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m m	23	96 542	103 996
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>197 169</b>	<b>159 216</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av varulager		1 206	-1 418
Förändring av fordringar		-109 649	-46 534
Förändring av skulder		-17 180	39 643
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>71 546</b>	<b>150 907</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	5	-22 373	-24 591
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	6, 7	-38 628	-114 483
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		7 974	3 627
Investering i dotterbolag CSG		-1 911	–
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-54 938</b>	<b>-135 447</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring av långfristiga skulder		-16 606	-15 480
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-16 606</b>	<b>-15 480</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>2</b>	<b>-20</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>0</b>	<b>20</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>2</b>	<b>0</b>

# Tilläggsupplysningar

## Redovisningsprinciper

Företaget tillämpar Årsredovisningslagen (1995:1554) och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning ("K3"). Det föreligger inga skillnader avseende redovisningsprinciper jämfört med årsredovisningen 2014.

### Koncernredovisning

Keolis Sverige AB ingår i en koncern vars moderbolag är Keolis S.A. (20 rue Le Peletier 75320 Paris cedex 09, Frankrike). Moderbolaget Keolis S.A. upprättar koncernredovisning och med stöd av Årsredovisningslagen 7 kap. 2§ avger Keolis Sverige AB därför inte någon koncernredovisning.

### Intäktsredovisning

Största delen av intäkterna hänförs till trafikavtal där operatören erhåller en fast intäkt för utförda tjänster. Vissa trafikavtal är konstruerade så att delar av ersättningen är baserad på antalet verifierade betalande resenär. Dessutom erhålls intäkter baserat på utfallet av olika typer av incitament. Dessa incitament kan exempelvis vara resandökning och utfallet av mätningar av kundnöjdhet. Ersättningsarnas storlek är ofta knutna till vissa index för att kompensera operatören för kostnadsökningar under kontraktens löptid.

### Ersättningar till anställda

Ersättningar till anställda i form av löner, bonus, betald semester, betald sjukfrånvaro med mera samt pensioner redovisas i takt med intjänandet. Beträffande pensioner och andra ersättningar efter avslutad anställning klassificeras dessa som avgiftsbestämda.

### Immateriella anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för planmässiga avskrivningar baserade på en bedömning av tillgångarnas nyttjandeperiod eller kontraktslängd och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar enligt plan har gjorts enligt följande:

Balanserade uppstartskostnader	Trafikavtalets längd
Programvaror	20–33 %

### Anläggningstillgångar

Anläggningstillgångarna redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för planmässiga avskrivningar baserade på en bedömning av tillgångarnas nyttjandeperiod och eventuella nedskrivningar. Då skillnaden i förbrukningen av en materiell anläggningstillgångs betydande komponenter bedöms vara väsentlig, delas tillgången upp på dessa komponenter. Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar kostnadsförs linjärt över dess bedömda nyttjandeperiod. Avskrivningar påbörjas när den materiella anläggningstillgången kan tas i bruk och nyttjas. Om en tillgång har delats upp på olika komponenter skrivs respektive komponent av separat över dess nyttjandeperiod. Komponentuppdelning avser specifikt tillgångsslaget fordon och specifikt normalbussar. För övriga tillgångsslag har inga signifikanta komponenter identifierats varför ingen komponentuppdelning har gjorts.

Bedömda nyttjandeperioder och avskrivningsmetoder omprövas om det finns indikationer på att förväntad förbrukning har förändrats väsentligt jämfört med uppskattningen vid föregående balansdag. Då företaget ändrar bedömning av nyttjandeperioder, omprövas även tillgångens eventuella restvärde. Effekten av dessa ändringar redovisas framåtriktat. För investeringar i fordon tillämpas följande komponentuppdelning samt avskrivningstider:

	Komponentens andel %	Nyttjandeperiod
<b>Fordon</b>		
<b>Buss</b>	76,7 %	14,25 år
<b>Tekniska komponenter</b>	15 %	
Motor		8 år
Axlar		14,25 år
Växellåda		14,25 år
<b>Inredning</b>	5 %	
Stolar		8 år
Mattor		8 år
Allmän inredning		8 år
<b>Kaross</b>	3,3 %	
Rost		4–8 år
Plåtskador		4–8 år
Lack		4–8 år
<b>Summa</b>	100 %	



## Övriga investeringar

Avskrivningar enligt plan för övriga anläggningstillgångar har gjorts enligt följande:

Personbilar	20 %
Små fordon <25 platser	12,5 %
Datautrustning	20–30 %
Inventarier, verktyg och installationer	10–20 %

## Nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar

Vid varje balansdag analyserar företaget de redovisade värdena för materiella anläggningstillgångar och immateriella anläggningstillgångar för att fastställa om det finns någon indikation på att dessa tillgångar har minskat i värde. Om så är fallet, beräknas tillgångens återvinningsvärde för att kunna fastställa värdet av en eventuell nedskrivning. Där det inte är möjligt att beräkna återvinningsvärdet för en enskild tillgång, beräknas återvinningsvärdet för den kassagenererande enhet till vilken tillgången tillhör.

## Varulager och pågående arbeten

Varulagret har värderats enligt lägsta värdets princip, det vill säga till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. Vid bestämmande av anskaffningsvärdet har vägda genomsnittspriser tillämpats. Individuell inkuransnedskrivning har gjorts.

## Fordringar

Fordringar är redovisade till det belopp varmed de beräknas inflyta.

## Avsättningar

Avsättningar definieras som förpliktelser vilka är hänförliga till räkenskapsåret eller tidigare räkenskapsår och som på balansdagen är säkra eller sannolika till sin förekomst men ovissa till belopp eller till den tidpunkt då de ska infrias.

## Fordringar och skulder i utländsk valuta

Fordringar och skulder i utländsk valuta värderas till balansdagens kurs. Samtliga kursdifferenser ingår i rörelseresultatet.

## Redovisning av fusion

Fusion redovisas enligt BFNAR 1999:1 Fusion av helägt aktiebolag. Tillgångar och skulder har övertagits till koncernmässiga värden vilket bedöms överensstämma med bokförda värden per fusionsdagen. Då koncern tillhörighet rådde mellan det övertagande bolaget och det kvarvarande bolaget innan fusionen redovisas det övertagande bolagets resultat i det kvarvarande bolagets resultaträkning.

## Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod i enlighet med kapitel 7 i K3. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- och utbetalningar.

## Leasing

Leasingavtal har klassats som operationella så länge som samtliga väsentliga risker och fördelar ej övergått till leasingtagaren. I de fall väsentliga risker och fördelar övergått till leasingtagaren har tillgång och skuld redovisats i balansräkningen.

## Andelar i koncernföretag

Andelar i koncernföretag redovisas till anskaffningsvärde. Utdelning från dotterbolag redovisas som intäkt när rätten att få utdelning bedöms som säker och kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

## Skatter

Skattekostnaden utgörs av summan av aktuell skatt och uppskjuten skatt.

### Aktuell skatt

Aktuell skatt beräknas på det skattepliktiga resultatet för perioden. Skattepliktigt resultat skiljer sig från det redovisade resultatet i resultaträkningen då det har justerats för ej skattepliktiga intäkter och ej avdragsgilla kostnader samt för intäkter och kostnader som är skattepliktiga eller avdragsgilla i andra perioder. Aktuell skatteskuld beräknas enligt de skattesatser som gäller per balansdagen.

### Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt redovisas på ackumulerade underskott då underskott bedöms kunna utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott. Se not 11 för ytterligare information kring skatt samt underskottsavdrag.

## Not 1 Uppgift om inköp och försäljning inom samma koncern

Av bolagets totala försäljning under året utgör 0,2 (0,0) procent koncernintern försäljning.  
Av bolagets totala inköp under året utgör 1,3 (0,4) procent koncerninterna inköp.

## Not 2 Uppgift om revisionsarvode

	2015	2014
Deloitte		
Revisionsuppdrag	1 105	1 138
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	70	71
Skatterådgivning	45	0
<b>Summa</b>	<b>1 220</b>	<b>1 209</b>

Med revisionsuppdrag avses revisorns ersättning för den lagstadgade revisionen.  
Arbete innefattar granskningen av årsredovisningen och bokföringen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt arvode för revisionsrådgivning som lämnats i samband med revisionsuppdraget.

## NOT 3 Övriga externa kostnader

	2015	2014
Bränslekostnader	527 748	547 200
Underhållskostnader	329 829	346 120
Leasingkostnader	373 273	443 897
Övriga kostnader	421 013	406 737
<b>Summa</b>	<b>1 651 863</b>	<b>1 743 954</b>

## Not 4 Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Medelantal anställda	2015	Varav män	2014	Varav män
	5 038	88 %	5 132	87 %

Löner, ersättningar m m	2015		2014	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
	1 686 680	621 436 (111 150)	1 652 732	610 302 (113 694)

### Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse och VD

2015		2014	
Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
3 515	1 683 165	2 781	1 649 951

## forts. Not 4

Av moderbolagets pensionskostnader avser 736 (679) gruppen styrelse och VD. Bolagets utestående pensionsförpliktelse till dessa uppgår till 0 (0).

Avtalet med VD är utformat med en uppsägningstid på 12 månader med full lön från Keolis sida, därefter karantän i 12 månader då Keolis betalar upp till 60 % av lönen med avräkning. Uppsägningstiden från VDs sida är 6 månader. Pensionspremien utgör 25 % av lönesumman.

### Fördelning kvinnor och män bland ledande befattningshavare

	2015		2014	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Styrelse	2	4	2	4
Företagsledning	2	4	3	4

## Not 5 Immateriella anläggningstillgångar

	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärde	69 041	44 450
Inköp	22 373	24 591
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>91 414</b>	<b>69 041</b>
Ingående avskrivningar enligt plan	-25 307	-16 645
Årets avskrivningar enligt plan	-13 712	-8 662
<b>Utgående ack. avskrivningar enligt plan</b>	<b>-39 019</b>	<b>-25 307</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>52 395</b>	<b>43 734</b>

## Not 6 Fordon, maskiner och tekniska anläggningstillgångar

	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärde	395 527	344 987
Omklassificeringar	0	811
Inköp	32 392	89 135
Försäljningar/utrangeringar	-58 344	-39 406
Övertag av tillgångar genom fusion	51 525	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>421 100</b>	<b>395 527</b>
Ingående avskrivningar enligt plan	-193 741	-158 849
Övertag av ack. avskrivningar genom fusion	-17 813	-
Försäljningar/utrangeringar	49 585	23 038
Återföringar/nedskrivningar	11 096	-4 863
Årets avskrivningar enligt plan	-64 283	-53 067
<b>Utgående ack. avskrivningar enligt plan</b>	<b>-215 156</b>	<b>-193 741</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>205 944</b>	<b>201 786</b>



## Not 7 Inventarier, verktyg och installationer

	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärde	187 268	167 583
Inköp	6 236	25 348
Försäljningar/utrangeringar	-19 391	-5 663
Övertag av tillgångar genom fusion	456	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>174 569</b>	<b>187 268</b>
Ingående avskrivningar enligt plan	-124 650	-103 856
Försäljningar/utrangeringar	19 232	3 965
Övertag av ack. avskrivningar genom fusion	-306	0
Årets avskrivningar enligt plan	-20 996	-24 759
<b>Utgående ack. avskrivningar enligt plan</b>	<b>-126 720</b>	<b>-124 650</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>47 849</b>	<b>62 618</b>

## Not 8 Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter

	2015	2014
Ränteintäkter	1 183	7 731
Reavinst försäljning materiella anläggningstillgångar	7 977	3 161
<b>Summa</b>	<b>9 160</b>	<b>10 892</b>

## Not 9 Övriga räntekostnader och liknande resultatposter

	2015	2014
Räntekostnader	2 733	3 140
Reaförlust försäljning materiella anläggningstillgångar	8 950	12 189
Övriga finansiella kostnader	4 408	4 666
<b>Summa</b>	<b>16 091</b>	<b>19 995</b>

## Not 10 Koncernbidrag

	2015	2014
Erhållet koncernbidrag från Tunabergs Taxi AB (Org.nr 556489-4177)	–	6 242
Lämnat koncernbidrag till Keolis Nordic AB (Org.nr 556622-5792)	-6 363	–
<b>Summa</b>	<b>-6 363</b>	<b>6 242</b>

## Not 11 Skatt på årets resultat

	2015	2014
Aktuell skatt	–	–
Skatt på årets resultat	–	–
<b>Avstämning årets skattekostnad</b>		
	2015	2014
Redovisat resultat före skatt	94 264	61 462
Skatt beräknad med skattesats 22 %	20 738	13 522
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader på temporära skillnader	4 310	8 453
Skatteeffekt ej skattepliktiga intäkter/tidigare återlagda kostnader avseende temporära skillnader	-8 472	-5 591
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	563	263
<b>Summa</b>	<b>17 139</b>	<b>16 647</b>
Skatteeffekt ej aktiverade underskottsavdrag	-17 139	-16 647
<b>Årets redovisade skattekostnad</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Akkumulerade underskott av näringsverksamhet</b>	<b>–</b>	<b>77 905</b>

## Not 12 Andelar i koncernföretag

Företagets namn	Org.nr	Säte	Eget kapital	Resultat
Bohmans Busstrafik AB	556246-0179	Stockholm	3 895	-10
Commuter Security Group AB	556589-4507	Stockholm	2 154	380
<b>Summa</b>			<b>6 049</b>	<b>370</b>

Företagets namn	Innehavets omfattning		Innehavets bokförda värde	
	Antal andelar	Kapitalandel %	2015-12-31	2014-12-31
Bohmans Busstrafik AB	40 500	100,0 %	4 078	4 078
Commuter Security Group AB	10 000	100,0 %	1 911	–
Tunabergs Taxi AB	1 000	100,0 %	–	6 978
<b>Summa</b>			<b>5 989</b>	<b>11 056</b>

## Not 13 Varulager

	2015-12-31	2014-12-31
Förrädsvaror och förnödenheter	32 164	33 370
<b>Summa</b>	<b>32 164</b>	<b>33 370</b>

## Not 14 Kundfordringar

	2015-12-31	2014-12-31
Kundfordringar SLL	44 210	31 706
Övriga kundfordringar	29 763	16 966
<b>Summa</b>	<b>73 973</b>	<b>48 672</b>

## Not 15 Fordringar hos koncernföretag

	2015-12-31	2014-12-31
Keolis SA (avser fordran i cashpool)	324 241	216 706
Tunabergs Taxi AB	–	30 680
Keolis Nordic AB	56	528
Commuter Security Group AB	–	26
<b>Summa</b>	<b>324 297</b>	<b>247 940</b>

## Not 16 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2015-12-31	2014-12-31
Förutbetalda hyror	22 525	22 915
Förutbetalda leasingavgifter	0	577
Förutbetalda försäkringar och vägskatter	5 091	5 538
Förutbetalda energiavgifter	1 613	1 440
Förutbetalda driftskostnader	22 236	26 393
Upplupna intäkter	206 494	199 206
<b>Summa</b>	<b>257 959</b>	<b>256 069</b>

## Not 17 Kassa och bank

	2015-12-31	2014-12-31
Kassa och bank	2	20
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>20</b>

## Not 18 Eget kapital

	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat
Belopp vid årets ingång	33 450	43 795	89 977	61 462
Vinstdisposition enligt beslut på årsstämma			61 462	-61 462
Fusionsresultat			14 143	
Årets resultat				94 264
<b>Belopp vid årets utgång</b>	<b>33 450</b>	<b>43 795</b>	<b>165 582</b>	<b>94 264</b>

Tidigare års erhållna aktieägartillskott är villkorade och uppgår till 165 Mkr.

## Not 19 Avsättningar

	2015-12-31	2014-12-31
Avsättningen avser pensionsåtaganden för population som ej täcks av försäkring i KPA eller pensionsstiftelse.	18 450	18 707
<b>Summa</b>	<b>18 450</b>	<b>18 707</b>

Avsättningen avser pensionsåtaganden för population som ej täcks av försäkring i KPA eller pensionsstiftelse. Pensionsutfästelse som täcks av kapital i pensionsstiftelse uppgår till 39 836.

## Not 20 Redovisning av leasingavtal

Operationell leasing	Inom 1 år	1 till 5 år	Över 5 år
Leasing fordon	387 445	1 000 700	185 406

Finansiell leasing	Inom 1 år	1 till 5 år	Över 5 år
Minimileaseavgifter	16 432	0	0

Nuvärdet av leasingförpliktelser avseende finansiell leasing uppgår till 16 101. Ovanstående redovisas i balansräkningen och ingår i posten övriga kortfristiga skulder.

Hyror	Inom 1 år	1 till 5 år	Över 5 år
Lokaler och personalutrymmen	95 484	342 374	81 341

## Not 21 Kortfristiga skulder till koncernföretag

	2015-12-31	2014-12-31
Commuter Security Group AB	41	–
Keolis Nordic AB	6 263	–
Bohmans Busstrafik AB	3 770	3 770
<b>Summa</b>	<b>10 074</b>	<b>3 770</b>

## Not 22 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2015-12-31	2014-12-31
Upplupna löner	133 393	132 152
Upplupna sociala avgifter	41 046	41 401
Upplupna pensionskostnader	35 314	36 447
Upplupna försäkrings- och skadekostnader	50 058	61 543
Upplupna driftskostnader	27 848	27 506
Upplupna energikostnader och underhåll av lokaler	23 748	17 940
Upplupna revisionskostnader	530	500
Upplupna leasingkostnader	21 749	17 528
Upplupna hyror	2 472	2 391
Förutbetalda intäkter	24 413	32 443
Omstrukturering, avvecklingskostnader	17 349	35 787
Övriga poster	28 422	31 148
<b>Summa</b>	<b>406 342</b>	<b>436 786</b>



## Not 23 Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m m

	2015	2014
Av- och nedskrivningar	87 849	92 097
Förändring avsättningar	-257	-983
Realisationsresultat försäljning anläggningstillgångar	8 950	12 882
<b>Summa</b>	<b>96 542</b>	<b>103 996</b>

## Not 24 Uppgift om fusioner

Följande koncernföretag har fusionerats med Keolis Sverige AB under verksamhetsåret 2015.

Företagets namn	Org.nr	Fusionsdag
Tunabergs Taxi Aktiebolag	556473-5057	2015-04-01

Överföring av räkenskaper har skett per 2015-04-01. Tillgångar och skulder har intagits i det övertagande företaget till bokföringsmässiga värden per fusionsdagen.

Balansräkning i sammandrag samt uppgifter om intäkter och rörelseresultat för Tunabergs Taxi Aktiebolag framgår nedan.

### Tunabergs Taxi Aktiebolag

Anläggningstillgångar		Eget kapital	
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	31 842	<i>Bundet eget kapital</i>	120
Omsättningstillgångar		<i>Fritt eget kapital</i>	21 623
<i>Varulager</i>	66	Kortfristiga skulder	44 057
<b>Kortfristiga fordringar</b>	<b>33 892</b>		
<b>Summa tillgångar</b>	<b>65 800</b>	<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>65 800</b>

Intäkter och rörelseresultat i Tunabergs Taxi Aktiebolag uppgående till 23 350 respektive 534 för tiden före fusionens registrering ingår i Keolis Sveriges AB:s resultaträkning för det aktuella räkenskapsåret.

Syftet med fusionen var att uppnå samordningseffekter i verksamheten. Verksamheten bedrivs efter fusionen som ett eget trafikområde i oförändrad form och omfattning under namnet Keolis Serviceresor.

I samband med fusionen överfördes bolagets fordonsflotta om totalt 88 färdtjänstfordon samt bolagets 153 anställda till Keolis Sverige AB.

## Not 25 Uppskattningar och bedömningar

I avsnittet risker och osäkerhetsfaktorer i förvaltningsberättelsen framgår intäcksströmmar där viss grad av bedömning samt osäkerhet föreligger avseende storleken av dessa intäkter. Det bedöms inte finnas någon enskild bedömning kring en transaktion som skulle kunna föranleda en väsentlig förändring av bolagets redovisade intäkter eller värden för tillgångar och skulder.

### *Klassificering av leasingavtal*

Keolis finansiering av fordon bygger i all väsentlighet på leasing via banker samt finansinstitut. I samband med att leasingavtal ingås behöver en samlad bedömning göras med avseende på klassificering, dvs. om det rör sig om ett operationellt respektive finansiellt leasingavtal. I samband med att leasingavtal ingås prövas klassificering utifrån ett redovisningsperspektiv i enlighet med kapitel 20 i K3 vid det första redovisningstillfället. De leasingavtal som Keolis har ingått historiskt och under året bedöms baserat på en samlad bedömning utgöra operationella leasingavtal.

Stockholm den 5 april 2016

**Jan Forsberg**  
Ordförande

**Marc Renouprez**  
Ledamot

**Bernard Tabary**  
Ledamot

**Nicolas Vandevyver**  
Ledamot

**Annika Fält**  
Ledamot och  
Arbetsgarerepresentant

**Ingalill Eriksson**  
Ledamot och  
Arbetsgarerepresentant

**Magnus Åkerhielm**  
VD

Vår revisionsberättelse har avgivits den 5 april 2016

Deloitte AB

**Elisabeth Werneman**  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

## Till årsstämman i Keolis Sverige AB Organisationsnummer 556473-5057

### Rapport om årsredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen för Keolis Sverige AB för räkenskapsåret 2015-01-01 - 2015-12-31. Bolagets årsredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 20-37.

#### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen*

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

#### *Revisorns ansvar*

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen.

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

#### *Uttalanden*

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av Keolis Sverige ABs finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen.

### Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Keolis Sverige AB för räkenskapsåret 2015-01-01 - 2015-12-31.

#### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

#### *Revisorns ansvar*

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

#### *Uttalanden*

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

Stockholm den 5 april 2016

Deloitte AB

**Elisabeth Werneman**  
Auktoriserad revisor

”

*Vi på Keolis är specialister på kollektivtrafik i stadsmiljö. Tillsammans med våra uppdragsgivare utvecklar vi resandet, förenklar vardagen för våra resenärer och skapar hållbara städer.*

*Vi hämtar leriga förskolebarn efter utflykten, ser till att nattsuddarna kommer hem och plockar troget upp arbetspendlarna om morgnarna. Varje dag, varje timme stannar våra bussar vid 9 000 hållplatser runt om i landet för att släppa på resenärer som ska bort eller hem, till jobbet eller ut på äventyr.*

*Vårt trafiknät fungerar som stadens blodomlopp, det transporterar invånarna kors och tvärs så att de kan fortsätta med sina dagliga liv.*

**Keolis**

[www.keolis.se](http://www.keolis.se)  
Org nr: 556473-5057

**Besöksadress:**  
Gjönwellsgatan 30  
112 60 Stockholm  
Telefon: 08-5190 2000 (växel)

**Postadress:**  
Keolis Sverige AB  
Box 22052  
104 22 Stockholm