Årsredovisning *2014*

Alla har rätt
till ett bra liv.
Ja, *alla*.

Humana

Innehåll

Humana 2014

1 Humana i korthet
2 Händelser under året
4 Verksamhetsområden
6 Vd-ord
8 Omsorgsmarknaden
12 Hur vi skapar värde och finansiella mål

Strategi

15 En vision, en affärsidé och en värdegrund
16 Målsättning och strategi
18 Humanas affärsmodell
20 Fokus på kvalitet ger grunden för tillväxt

Verksamhet

23 Inledning och historia
24 Personlig Assistans
26 Individ & Familj
28 Norge
30 Utveckling
32 Medarbetare och organisation
33 Ägarbild

Koncernens ekonomiska översikt

35 Förvaltningsberättelse
41 Risker och riskhantering
44 Treårsöversikt
44 Kvartalsöversikt
45 Nyckeltal

Styrning

47 Bolagsstyrning
51 Ordförande har ordet
52 Styrelse
54 Koncernledning

Finansiella rapporter

58 Koncernens räkenskaper
62 Noter till koncernredovisningen
73 Moderbolagets räkenskaper
77 Noter moderbolaget
83 Styrelsens förslag till vinstdisposition
84 Revisionsberättelse

85 Definitioner

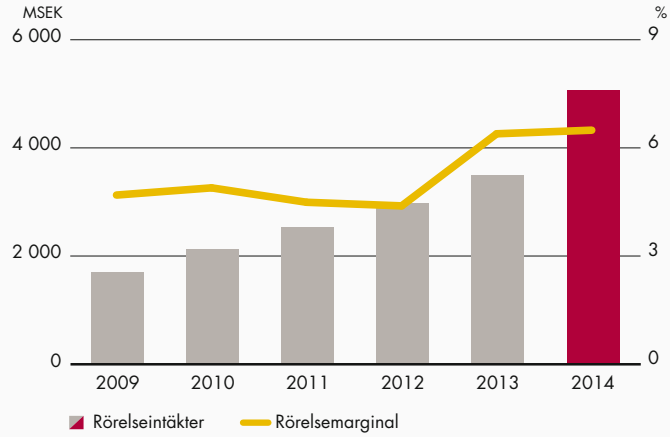
Rörelseintäkter 2014

5 065 MSEK

Rörelseresultat 2014

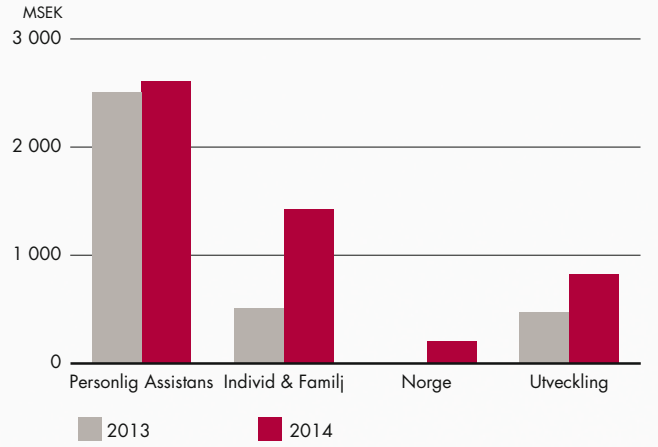
327 MSEK

Rörelseintäkter (MSEK) och rörelsemarginal (%)*



** Rörelseresultatet för 2009–2012 är beräknad i enlighet med BFN redovisningsprinciper. 2013–2014 är i enlighet med IFRS.*

Rörelseintäkter (MSEK) per affärsområde 2014 vs. 2013



Nyckeltal, MSEK

	2014	2013
Rörelseintäkter	5 065	3 489
Rörelseresultat	327	222
Rörelsemarginal, %	6,5	6,4
Periodens resultat	115	179
Operativt kassaflöde	330	268
Räntebärande nettoskuld	1 484	355
Räntebärande nettoskuld/EBITDA, ggr	4,1	1,5
Medelantal heltidsanställda	8 619	6 374
Medelantal kunder	7 324	4 198

Humana i korthet

Humana är ett ledande nordiskt omsorgsföretag som erbjuder tjänster inom personlig assistans, individ- och familjeomsorg samt LSS och äldreomsorg. I Sverige är Humana marknadsledande inom personlig assistans till individer med funktionsnedsättningar och inom individ- och familjeomsorg. I Norge är Humana den näst största utföraren av tjänster inom individ- och familjeomsorg.

Humanas målsättning är att dagligen bidra till att förbättra livet för de drygt 7 000 människor som är kunder hos Humana. Genom att agera långsiktigt i allt Humana gör skapas en sund verksamhet. Fokus i verksamheten ligger på kvalitet och kundnytta med den gemensamma värdegrunden som utgångspunkt.

Humana har sedan 2005 utvecklats från att vara ett mindre, renodlat bolag inom personlig assistans till att idag vara ett omsorgsbolag med en diversifierad verksamhet. Bolaget är marknadsledare inom personlig assistans och individ- och familjeomsorg i Sverige. Tillväxten har främst drivits genom organisk expansion och nykundsrekrytering men även genom förvärv. Koncernen har sedan 2005 ökat rörelseintäkterna från 375 MSEK till 5 065 MSEK under räkenskapsåret 2014. Rörelseresultatet har under samma period vuxit ifrån 41 MSEK till 327 MSEK.

TILLVÄXT SKAPAR LÅNGSIKTIG KVALITET

Att ha en god finansiell ställning är viktigt för Humana som arbetar med uppdraget att ge omsorg och trygghet till människor med varierade behov. Då verksamheten finansieras av offentliga medel blir en hög kvalitet och effektivitet än viktigare. Humana växer med lönsamhet och återinvesterar överskottet i verksamheten. Genom att växa verksamheten får Humana volym- och effektivitetsfördelar. En bättre effektivitet ger möjlighet till att fortsätta investera i en förbättrad kvalitet och utökad verksamhet. På så sätt skapar Humana mer omsorg och fler arbetstillfällen för skattebetalarnas pengar. Mellan 2009 och 2014 uppgick den årliga genomsnittliga ökningen av intäkterna till 24,9 %.

24,9 %

LÖNSAMHET SKAPAR EN TRYGGHET OCH BYGGER FÖR FRAMTIDEN

För att kunna finansiera fortsatta investeringar i kvalitet, forskning och expansion samt för att skapa en långsiktig trygghet i verksamheten, är ambitionen att Humana ska fortsätta redovisa ett ökat rörelseresultat och en stabil rörelsemarginal. Under 2009 till 2014 växte rörelseresultatet i snitt med 33,5 % och marginalen var stabil på cirka 6 %.

6 %

VÄXANDE OCH DIVERSIFIERAD KUNDBAS MED STORT INSLAG AV FRITT OMSORGSVAL

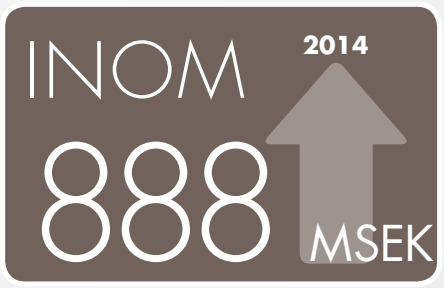
Humanas verksamhet inom Personlig Assistans och Individ & Familj kännetecknas av ett stort inslag av individuella kontrakt där Humana ingår ett avtal med eller för varje enskild kund eller klient. Detta kan jämföras med Humanas verksamhet inom äldreboenden som drivs genom entreprenadkontrakt där tjänsterna kontrakteras genom offentliga upphandlingar. Humana har en mycket diversifierad kundbas. Mindre än 8 % av Humanas rörelseintäkter är baserade på entreprenadkontrakt. Det fria kundvalet har varit positivt för Humana som arbetar målmedvetet med att förbättra kvaliteten i omsorgen. Kundvalet har medfört att Humana har lyckats ta marknadsandelar. Humana hade en stark kundtillväxt under 2014. Kunderna ökade som en konsekvens av att fler aktivt väljer Humana som leverantör, genom de förvärv som bolaget har genomfört under året, samt till följd av upphandlingar och entreprenader inom affärsområdet Utveckling. Medelantalet kunder i Humana ökade med 74 % till 7 324 under året.

Humana

Kvartalsrapport januari - mars Q1

FÖRVÄRVAR INOM-KONCERNEN

Januari 2014 – Humana förvärvar INOM-Innovativ Omsorg i Norden AB (Individ & Familj/Norge)
Humana förvärvade ett av Nordens ledande företag inom socialpsykiatri. Humana blev genom förvärvet den ledande aktören inom individ- och familjeområdet i Sverige för boenden för unga, vuxna samt inom familjehemsplaceringar. Förvärvet innebar även en geografisk expansion till Norge. INOM bidrog med 888 MSEK till Humans intäkter under 2014.



HUMANA TECKNAR AVTAL

Januari 2014

7 år

Humana tecknade avtal om en ny långsiktig finansiering. Avtalet tecknades på sju år och innefattar både rörelsefinansiering samt förvärvskrediter för fortsatta investeringar i rörelsen samt expansion. Humanas kreditfacilitet uppgick till 1 900 MSEK per sista december 2014.

Kvartal 1 – sammanfattning

	2014
Intäkter, MSEK	1 157
Intäktstillväxt Q1 2014 vs. Q1 2013 %	42
Organisk intäktstillväxt, %	7,4
Rörelseresultat, MSEK	77
Rörelsemarginal, %	6,7
Medelantal kunder	7 180
Medelantal heltidsanställda	8 108

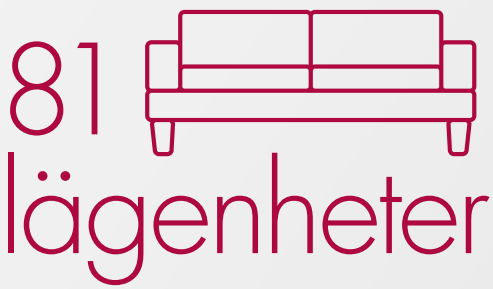
Humana

Kvartalsrapport april - juni Q2

KRAFTIG INTÄKTSTILLVÄXT

April 2014 – Förvärvet av Ungdomshemmet Hajstorp AB genomförs (Individ & Familj)
Ungdomshemmet Hajstorp AB bedriver verksamhet inriktad på unga flickor med psykiatrisk, neuropsykiatrisk eller psykosocial problematik i Töreboda kommun.

Maj 2014 – Hyresavtal tecknas för etablering av äldreboende i egen regi (Utveckling)
Humana tecknade under perioden hyresavtal för ett nytt äldreboende i Gävle att drivas i egen regi. Byggstart skedde under tredje kvartalet och äldreboendet, med 81 lägenheter, beräknas öppna i februari 2016.



Juni 2014 – Humana förvärvar Våre Hjem AS (Norge)
Humana förvärvade Våre Hjem AS i Norge. Förvärvet av Våre Hjem stärker och kompletterar Humanas befintliga verksamhet i Norge. Verksamheten, som bedrivs i Trondheim, är inriktad mot boenden för unga med psykosocial problematik. Förvärvet ökade Humans intäkter med 12 MSEK under 2014.

Kvartal 2 – sammanfattning

	2014
Intäkter, MSEK	1 245
Intäktstillväxt Q2 2014 vs. Q2 2013 %	49
Organisk intäktstillväxt, %	8,6
Rörelseresultat, MSEK	66
Rörelsemarginal, %	5,3
Medelantal kunder	7 278
Medelantal heltidsanställda	8 332

Humana

Kvartalsrapport juli - september Q3

RESULTATMÄSSIGT DET **STARKASTE KVARTALET**

Juli 2014 – Rasmus Nerman utses till vice vd för Humana AB
Rasmus Nerman, tidigare chef för Humanas affärsområde Individ & Familj, har utsetts till vice vd för Humana AB.

Augusti 2014 – Förvärv av Lunna Gård AB (Individ & Familj)
Lunna Gård AB bedriver verksamhet inriktad på unga pojkar med psykiatrisk, neuropsykiatrisk eller psykosocial problematik i Lidköping.

September 2014 – *Humana förvärvar Frösunda Holdco AS*
Humana har förvärvat Frösunda Holdco AS. Frösunda består av bolagen TUA och TG (Tillsaks-gruppen) som verkar inom individ- och familjeområdet med fokus på barn och unga. Bolagen, som är kvalitetsleverantörer, har en stark ställning på den norska omsorgsmarknaden. Förvärvet utökar Humanas befintliga verksamhet i Norge väsentligt. De förvärvade verksamheterna omfattar totalt cirka 100 placeringar inom familjehem och institutionsboende.

2014
Frösunda Norge
82 MSEK

Kvartal 3 – sammanfattning

	2014
Intäkter, MSEK	1 301
Intäktstillväxt Q3 2014 vs. Q3 2013 %	52
Organisk intäktstillväxt, %	9,9
Rörelseresultat, MSEK	128
Rörelsemarginal, %	9,8
Medelantal kunder	7 340
Medelantal heltidsanställda	9 121

Humana

Kvartalsrapport oktober - december Q4

ANTALET KUNDER **FORTSÄTTER ATT ÖKA**

Oktober 2014 – Beslut fattas att avyttra bolagets fastighetsbestånd
Styrelsen i Humana har beslutat att bolaget ska avyttra sina egenägda fastigheter. En försäljningsprocess inleddes under slutet av verksamhetsåret.

Q4 2014
Kundtillväxt
+21%

Kvartal 4 – sammanfattning

	2014
Intäkter, MSEK	1 362
Intäktstillväxt Q4 2014 vs. Q4 2013 %	38
Organisk intäktstillväxt, %	5,7
Rörelseresultat, MSEK	56
Rörelsemarginal, %	4,1
Medelantal kunder	7 498
Medelantal heltidsanställda	8 916

Verksamhetsområden

OMRÅDEN **TJÄNSTER**

Personlig Assistans

Humana Personlig Assistans erbjuder omsorgstjänster till individer med funktionsnedsättningar. Medarbetarna i Humana hjälper kunder att klara vardagen och ger dem möjlighet till att leva ett liv som andra. Kunderna har själva gjort ett aktivt val av Humana som assistansanordnare. Humana har en marknadsledande position inom personlig assistans i Sverige. Medelantalet anställda uppgick vid slutet av året till 5 143 och medelantalet kunder till 1 923.

- Rörelseintäkterna under 2014 uppgick till 2 609 MSEK (2 506), en ökning med 4 %, varav hela ökningen var organisk.
- Rörelseresultatet före centrala kostnader uppgick till till 205 MSEK (206) under året.

Individ & Familj

Humana Individ & Familj erbjuder vård och behandling i egen regi inom psykiatri och psykosocialt förändringsarbete till klienter i alla åldersgrupper. Verksamheten omfattar HVB, jour- och familjehem, särskilda boenden, öppenvård och stödboenden. Kommunerna är uppdragsgivare via ramavtal. Humana har en ledande position när det gäller insatser för barns, ungdomars och vuxnas psykiska hälsa. Medelantalet anställda uppgick i slutet av verksamhetsåret till 1 448. Medelantalet placeringar var 1 441.

- Rörelseintäkterna under 2014 uppgick till 1 422 MSEK (508), en ökning med 180 %, varav förvärv bidrog med 830 MSEK och organisk tillväxt med 86 MSEK, 17 %.
- Rörelseresultatet före centrala kostnader för 2014 uppgick till 173 MSEK (63).

Norge

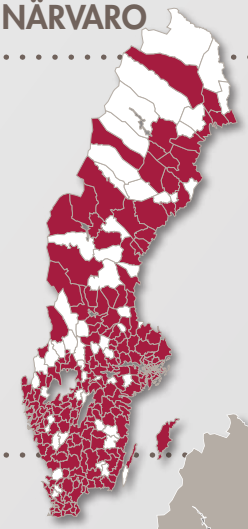
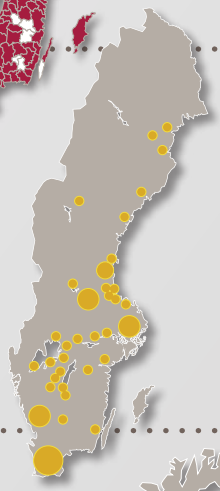
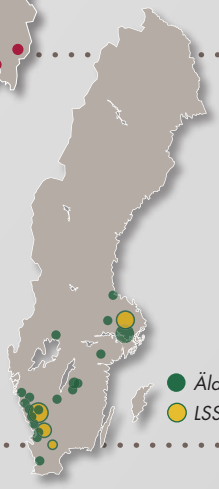
Humana Norge erbjuder psykosocial och psykiatrisk vård och behandling till barn, unga och vuxna. Enheterna finns i södra Norge och i Trondheim. Medelantalet anställda uppgick till 204 och medelantalet klienter till 118. Humana etablerade sin verksamhet i Norge i början av 2014 när bolaget förvärvade INOM-koncernen.

- Rörelseintäkterna under 2014 uppgick till 210 MSEK (-). Samtliga intäkter var förvärvade.
- Rörelseresultatet före centrala kostnader för 2014 uppgick till 10 MSEK (-).

Utveckling

Humana Utveckling innefattar verksamheter som erbjuder individanpassad äldreomsorg (hemtjänst och särskilda boenden för äldre), LSS-boenden anpassade för individer med funktionsnedsättningar samt särskoleverksamhet. Medelantalet anställda uppgick till 1 812 och antalet kunder och elever till 3 842.

- Rörelseintäkterna under 2014 uppgick till 825 MSEK (476), en ökning med 73 %, varav förvärv bidrog med 263 MSEK och organisk tillväxt med 88 MSEK, 18 %.
- Rörelseresultatet före centrala kostnader för 2014 uppgick till -3 MSEK (-13).

ANDEL AV KONCERNENS INTÄKTER %	RÖRELSEMARGINAL FÖRE CENTRALA KOSTNADER %	GEOGRAFISK NÄRVARO	LÄS MER PÅ SID
52 %	8 %		24
28 %	12 %		26
4 %	5 %		28
16 %	0 %		30

”Vi är långsiktiga, därför är *kvalitet i allt vi gör* våra ledord.”

Humana är det ledande privata och idédrivna företaget på omsorgsmarknaden. Våra idag över14 000 medarbetare i Sverige och Norge arbetar alla efter samma vision, ”Alla har rätt till ett bra liv”. För mig som vd, och för alla våra chefer och medarbetare som arbetar ute i verksamheten, är uppdraget kristallklart. Vi ska gemensamt bidra till att förbättra vardagen för de fler än 7 000 personer som tar emot den vård och omsorg som vi utför.

Ett tillväxtföretag med höga kvalitetsambitioner

Humana har gått från att ha varit ett renodlat företag inom personlig assistans till att idag erbjuda högkvalitativa tjänster även inom individ- och familjeområdet, inom LSS samt inom äldreomsorg. Vi är marknadsledande i Sverige inom personlig assistans till individer med funktionsnedsättningar och inom psykosocial behandling av barn och vuxna. Vår etablering och vår expansion under året i Norge har där gjort oss till den näst största aktören inom individ- och familjeområdet.

För Humana innebär den marknadsledande positionen inte bara att vara stor. Den som är stor måste också vara snäll om jag får travestera Pippi Långstrump. Humana har även en stark vilja och en förpliktelse att ta ett samhällsansvar och arbeta för att höja ribban vad gäller branschens kvalitet och etik. När vård och omsorg har hög kvalitet och står på en etiskt stark grund är det bra för våra medarbetare, för våra kunder, och för de som beställer våra tjänster. Och givetvis är det bra för Humana.

Vidare innebär ledarskapet att Humana investerar för att höja kompetensen hos medarbetarna för deras och företagets utveckling. Genom att erbjuda en arbetsmiljö som ger medarbetarna ansvar och möjlighet att växa, skapar vi glädje och höjer yrkesstoltheten.

Varje dag går Humanas medarbetare till jobbet för att förbättra livskvaliteten för de individer vi har fått ett ansvar för. Det är i alla möten mellan våra medarbetare med olika kompetenser och våra kunder med varierande behov som den viktigaste delen av kvaliteten inom omsorgen kommer till uttryck. Det är där vi gemensamt kan definiera och utvärdera innehållet och upplevelsen av vår leverans. Det är på grundval av det som framkommer i mötet med våra kunder som vi kan ta ansvar för att utveckla och förbättra kvaliteten i våra omsorgstjänster. Därutöver utvecklar vi kvaliteten i Humanas processer och styrverktyg, som en del i ett ständigt pågående arbete med att bli en än mer professionell omsorgsleverantör gentemot våra uppdragsgivare.

Vi på Humana ser ingen motsättning mellan privat ägande i en konkurrensutsatt marknad och att tillhandahålla den bästa möjliga vården och omsorgen, snarare tvärtom. För mig som vd är det inte ett självändamål att växa om vi inte kan säkerställa att vi gör det med kvalitet. Ett företag som växer och vidareutvecklas på rekommendationer från befintliga kunder har dock fått ett tydligt mandat. En utförare som åtnjuter kundernas förtroende och fått bekräftat att det tillför kundnytta behöver inte be om ursäkt för sin existens. Detta är en av styrkorna i marknadsekonomin. När kunderna får bestämma kommer de över tiden att sortera fram de bästa utförarna. De som inte vinner kundernas förtroende kommer att fasas ut. En leverantör som inte förmår skapa kundnytta har inget existensberättigande. Detta gäller för alla typer av privata leverantörer, dvs företag, stiftelser, kooperativ osv. Men det borde självfallet gälla även för offentliga leverantörer. En kommunal utförare som underpresterar i förhållande till sina kunder år efter år och/eller misshushållar med skattebetalarnas pengar borde inte ges möjlighet att få fortsätta. Vi på Humana är glada och stolta över att våra kunder ger oss förtroendet att utföra vård- och omsorgstjänster som underlättar och höjer kvaliteten i deras liv. Det är ett bevis

TOTALA INTÄKTER	RÖRELSERESULTATET	ANTAL KUNDER	ANTAL ANSTÄLLDA
+45 %	+47 %	+74 %	+35 %

för att vi har en bra verksamhet som är byggd på rätt värderingar.

Utöver att vara ett företag som växer genom att attrahera fler kunder så är Humana ett lönsamt företag. För mig är lönsamhet grunden för allt företagande. Humanas resurser gör det möjligt för oss att förverkliga våra idéer, öka kvaliteten och växa, samtidigt som vi hela tiden eftersträvar att erbjuda mer omsorg för varje skattekrona.

Utveckling och händelser under 2014

2014 har varit ett händelserikt år för Humana. Bolaget har genomfört fem förvärv, etablerat verksamhet i Norge och flyttat fram positionerna på den svenska omsorgsmarknaden.

Humana har ökat intäkterna kraftigt, både organiskt av egen kraft och som en konsekvens av genomförda förvärv. Totalt ökade intäkterna med 45 procent och rörelseresultatet förbättrades med 47 procent.

Det är glädjande att se att antalet kunder som aktivt väljer Humana fortsätter att öka. Det är för mig det bästa betyget på att vi har lyckats i våra kundrelationer. Under året har Humana investerat betydande i ledarförsörjning och kompetens, både vad gäller företagets koncernledning, ledande befattningshavare och styrelseledamöter. För att understryka vikten av att leverera kvalitet i allt vi gör har Humana anställt Eva Nilsson Bågenholm som kvalitetsdirektör.

Vidare har Humana förbättrat sin styrning, sina processer och sin finansiella rapporteringsstruktur.

Framtidsmöjligheter och utmaningar

Humana har vuxit till att bli ett relativt stort företag på drygt 10 års tid. Vi fortsätter att bygga på den starka grunden i vår befintliga verksamhet i Sverige samtidigt som vi expanderar utanför landets gränser. Humana ser betydande framtida tillväxtmöjligheter inom befintlig verksamhet, men även genom expansion inom nya områden och på nya orter och marknader. Vi har en plan för hur vi vill utveckla vår verksamhet och vårda vår ledande position. Den bygger på att vi håller fokus på den dagliga verksamheten och de ansvarsfulla uppdrag vi har fått förtroendet att hantera. Det handlar om att utveckla kvaliteten för våra kunder och kompetensen hos vår medarbetare och hos oss som företag. Genom att alltid sätta den operativa verksamheten och kunden i centrum, och genom att hela tiden sträva efter att förbättra oss i allt vi gör, blir vi en alltmer attraktiv tjänsteleverantör till våra kunder och beställare.

För Humana handlar det om att varje dag bevisa vårt existensberättigande och att genom en bättre omsorg fortsätta skapa långsiktiga värden. Humana är ett privat omsorgsföretag och en viktig resurs på en marknad som präglas av ett växande vård- och omsorgsbehov. Kombinationen av en ökad andel äldre människor, en arbetskraftsbrist och fortsatta besparingskrav inom vård- och omsorg är svår för samhället att lösa. Det innebär också att vi ser en fortsatt stor efterfrågan på våra omsorgstjänster.

Min uppfattning är att den politiska debatten under året har varit snedvriden och fokuserat på fel saker. Debatten har inte handlat om hur samhällets aktörer gemensamt ska möta den växande efterfrågan på vård- och omsorg, utan hur det privata företagandet ska begränsas. Vi lever i en tid där medborgarna vant sig vid att det är de själva som bestämmer vilken vård- eller omsorgsgivare de ska vända sig till. Det fria vård- och omsorgsvalet har blivit lika självklart som möjligheten att välja el-leverantör, mobiloperatör eller förskola. Medborgarna kommer inte att acceptera att klockan vrids tillbaka. Den idag rådande osäkerheten och avsaknaden av en långsiktigt stabil politisk strategi hämmar utvecklingen av en bransch vars betydelse för samhället och för medborgarnas välfärd knappast kan underskattas. Humana vill ha tydliga och hållbara spelregler och vill - som den samhällsaktör vi är - bidra till en fortsatt ökad vård- och omsorgskvalitet samt till att skattebetalarna får bästa och mesta möjliga vård och omsorg för skattepengarna.

Per Granath
Vd och koncernchef

Individens behov i fokus när omsorgen utvecklas

En effektiv och väl fungerande infrastruktur av omsorgstjänster är en viktig del av den svenska välfärden. Samhällets uppgift är att underlätta, förbättra och att göra tillvaron säker och trygg för de människor som till följd av psykisk ohälsa eller fysiska begränsningar behöver stöd i det vardagliga livet.

Under huvuddelen av 1900-talet fanns inte mycket resurser och stöd att tillgå för de som behövde hjälp och omsorg. Människor med fysiska eller psykiska problem fick i första hand lita till anhöriga eller olika välgörenhetsorganisationer. Vid sidan av vård i hemmet fanns få alternativ och de som fanns var mer att betrakta som inrättningar som institutionaliserade människor som led av psykiska och fysiska sjukdomar. Inrättningarna, som var mer en förvaring av sjuka än vård och omsorg, bidrog i sig inte sällan till en ökad ohälsa.

Från patient till klient

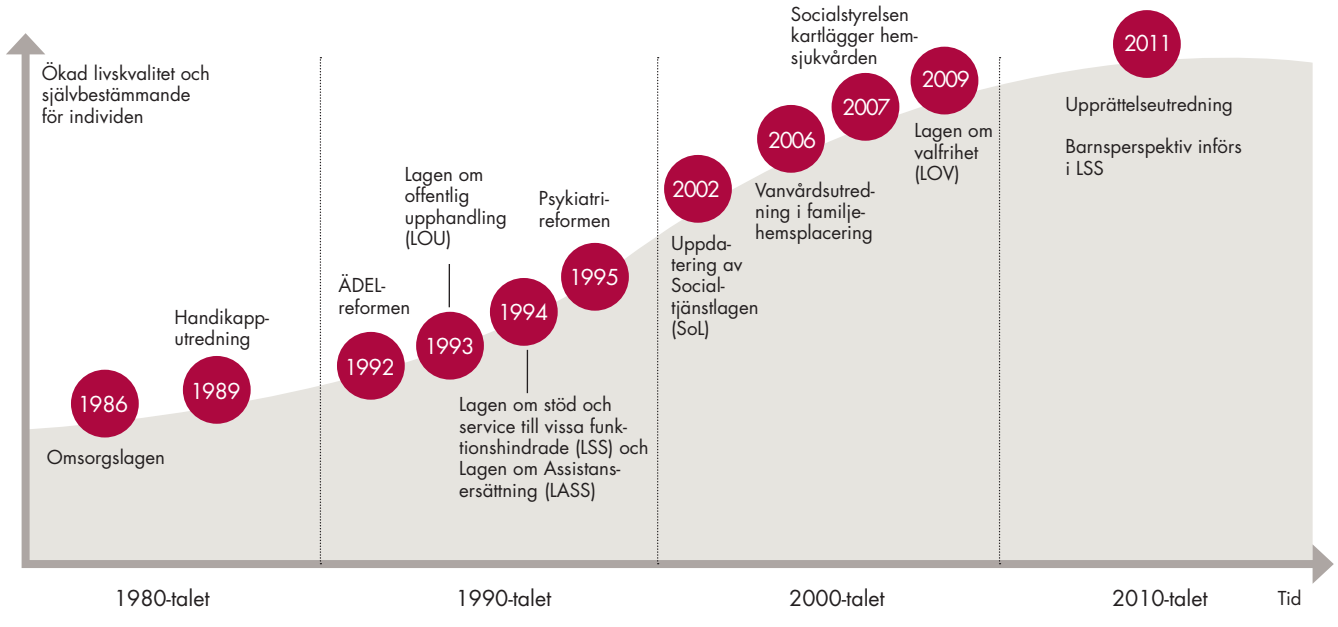
I slutet på 1950-talet förändrades synen på institutionsvården och en ny socialpolitik och ideologi för omsorg utvecklades. Anstaltsboendet ifrågasattes och en avskaffning av de psykiatriska institutionerna inleddes. Istället skulle människor med olika typer av fysiska eller psykiska funktionshinder så långt som möjligt integreras i samhället. Genom stödåtgärder och specialanpassningar var ambitionen att människorna, i så stor utsträckning som möjligt, skulle kunna leva sina liv med det egna hemmet som bas. Det var ingen enkel process, vare sig för samhället eller för de människor som berördes. Många av de individer som led av psykisk ohälsa eller fysiologiska nedsättningar som enligt tidigare lagstiftning skulle ha vårdats på anstalter är idag kunder eller klienter hos Humana. De bor i sina egna hem, eller på något av Humanas olika boenden.

En utgångspunkt i den nya ideologin var att individen själv skulle ha ett eget inflytande över sin situation och den omsorg han eller hon behöver. Under 1960- och 70-talen genomfördes flera viktiga reformer som kom att förändra vård- och omsorgsmarknaden. Ett område som ändrades väsentligt var hemtjänsten. Vid den här tidpunkten hade kommunerna, liksom idag, helhetsansvaret för verksamheten. Det som skiljde från idag var att kommunen även var ansvarig för den dagliga driften. Det fanns på den tiden inga privata alternativ eller andra valmöjligheter för individerna.

LSS, LOV och LOU

1986 instiftades omsorgslagen, den första

Ökad livskvalitet



lagen som gav den enskilde en möjlighet att överklaga ett myndighetsbeslut. Åtta år senare, 1994, trädde LSS, lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade i kraft. LSS, som är en av de lagar som haft störst betydelse för Humanas utveckling, innehåller bestämmelser om insatser för stöd och särskild service för funktionshindrade, regler för vilka som är berättigade till personlig assistans samt regler för företag som utför tjänsterna.

Utöver LSS har det under de senaste årtiondena tillkommit flera regelverk som bidragit till att öppna upp marknaden för privata utförare. Bland dessa regelverk återfinns LOU, lagen om offentlig upphandling från 1993, som reglerar offentliga köp från den privata sektorn och LOV, lagen om valfrihet från 2009. LOV öppnade möjligheten att låta individerna själva välja vem och vilka som skulle utföra omsorgstjänsterna.

Utmaningar

Behovet av omsorg har vuxit konstant under de senaste årtiondena. Inledningsvis förklarades tillväxten av att det fanns ett uppdämt behov av tjänster, men en ökande psykisk ohälsa i kombination med demografiska faktorer gör att behovet av omsorg fortsätter att växa. I det moderna välfärdssamhället vi lever i blir vi äldre än tidigare. En förändrad demografi med fler äldre människor får till konsekvens att det behövs fler äldreboenden, men också, eftersom många äldre är friskare och väljer att bo kvar hemma, en utbyggd hemtjänst. En omvärld präglad av större politisk oro påverkar också utvecklingen i Sverige. Allt fler svårt traumatiserade flyktingar som kräver omfattande stöd och specialinsatser söker skydd i Sverige.

Inom marknadssegmentet personlig assistans ökar antalet individer med behov, samtidigt som även den tid, det vill säga det antal timmar som varje individ behöver för sitt stöd ökar. 1994 hade drygt 6 000 brukare personlig assistans som finansierades av Försäkringskassan. Den genomsnittliga brukaren hade då assistans 67 timmar per vecka. 2014 var antalet brukare i Försäkringskassans system över 16 000 och timmarna hade ökat till 124 i veckan.

Det växande behovet av vård och omsorg leder till ökade kostnader för samhället. Under perioden 2004 till 2013 växte utgifterna för omsorg från 151 miljarder kronor per år till 210 miljarder kronor, en ökning med nästan 4 % om året. Under samma period ökade kostnaderna för omsorg utförd av privata utförare från omkring 21 miljarder kronor till omkring 38 miljarder kronor, motsvarande en genomsnittlig årlig ökning om 6,7 %. Andelen omsorg utförd av privata utförare ökade därmed under perioden ifrån 14 % till 18 %.

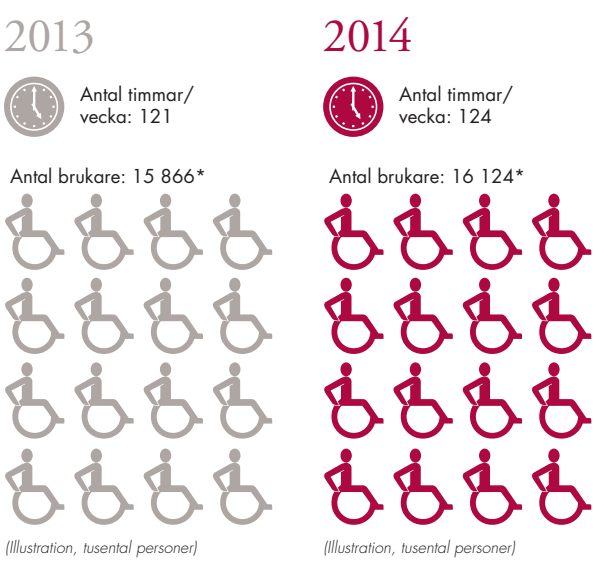
Omsorgsmarknaden drivs dels av en ökad efterfrågan och dels av marknadsaktörernas strävan att höja kvaliteten och verka för en breddning av tjänsteutbudet. För att tillgodose det ökade behovet i samhället har det vuxit fram ett privat komplement till den offentliga omsorgen. Idag sysselsätter branschen över 100 000 individer, många av dem kvinnor och unga, på hel- eller deltid. De privata aktörerna har tillsammans visat att det går att driva vård- och omsorgstjänster på ett effektivt sätt samtidigt som en hög kvalitet bibehålls.

Idag, när behovet av vård- och omsorg är större än någonsin tidigare, går debattens vågor höga när det gäller den privata sektorns framtid. Det talas om begränsningar eller förbud som på olika sätt kraftigt kan komma att begränsa tillgången till vård- och omsorg för alla som behöver den. Utvecklingen är oroande på många sätt eftersom snabba eller oövertänkta förändringar påverkar det dagliga livet för många utsatta människor.

För Humana är det självklart att varken Sverige, eller våra nordiska grannländer, kan fortsätta möta de ökande behoven i samhället med bibehållen kvalitet och kostnadseffektivitet om vi fortsätter i samma spår. För att klara utmaningen för framtiden behövs nya idéer, fortsatta investeringar och en mångfald av aktörer som tillsammans kan ta sig an den viktiga uppgiften att vidareutveckla välfärden.

Utveckling av omsorgsmarknaden

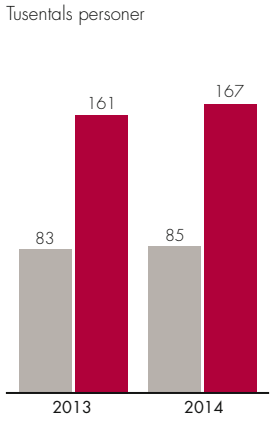
Personlig assistans



(Illustration, tusental personer) *(Illustration, tusental personer)*

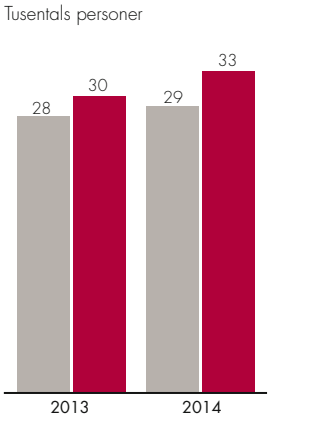
*Efter beslut av Försäkringskassan. *Källa: Assistanskoll*

Äldreomsorg



Källa: Socialstyrelsen

Individ och familj



Källa: Socialstyrelsen

Privata aktörer i en marknad i *tillväxt och konsolidering*

Humana är verksamt inom samtliga omsorgssegment på den svenska marknaden. 2013 omsatte marknaden i Sverige totalt 210 miljarder kronor. Den norska totalmarknaden för omsorg uppgick till 96 miljarder norska kronor, varav Humanas tillgängliga marknad uppgick till drygt 6 miljarder norska kronor.

Den svenska omsorgsmarknaden delas in i individ- och familjeomsorg, omsorg för personer med funktionsnedsättningar (LSS) och äldreomsorg. Det största segmentet utgörs av äldreomsorg, följt av personlig assistans. Det tredje största området individ- och familjeomsorg är riktat till barn, ungdomar och vuxna med speciella behov inom psykiatri och psykosocialt förändringsarbete. Den norska omsorgsmarknaden har stora likheter med den svenska vad gäller struktur och lagstiftning. Gemensamt för den svenska och norska marknaden är att lagstiftningen och myndigheternas krav som reglerar sektorn fortsätter att skärpas. Det blir svårare för små aktörer att klara myndigheternas allt högre ställda krav. Detta tillsammans med stora aktörers högre kostnadseffektivitet påskyndar utvecklingen mot en ökad konsolidering. Norge drivs, till skillnad från Sverige, av en politisk vilja att öka andelen privata utförare. Andra skillnader marknaderna emellan är att vård i familjehem är vanligare i Norge och att marknaden där för personlig assistans ännu är relativt sett outvecklad.

Humanas verksamhet i Sverige innefattar samtliga segment inom omsorgsmarknaden. I Norge bedriver Humana verksamhet inom individ- och familjeomsorg för unga, samt tillhandahåller institutionell psykiatrisk vård för äldre.

Tjänsteupphandling och kontroll

De tre främsta upphandlarna av omsorgstjänster i Sverige är Försäkringskassan, kommuner och landsting. Kommunerna har det övergripande ansvaret för att tillgodose de lokala omsorgsbehoven och de kan välja att bedriva tjänsterna i egen regi, eller att kontraktera externa utförare. Kommunerna är den primära beställaren av vård- och omsorgstjänster. Försäkringskassan är en annan viktig beställare. Försäkringskassan är den myndighet som bedömer och berättigar den enskilde individen till ett visst antal assistanstimmar per vecka. Landstingen köper in omsorgstjänster i mindre omfattning, och svarar själva för de delar som bedöms som medicinsk behandling.

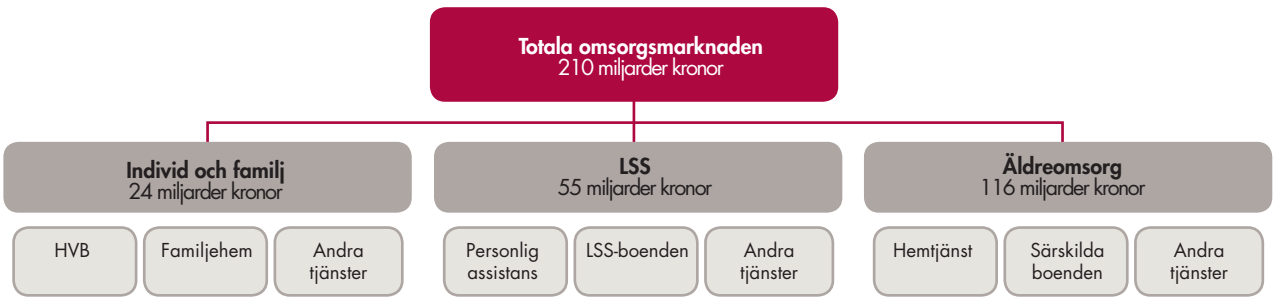
Inspektionen för Vård och Omsorg, IVO, är den tillsynsmyndighet som svarar för tillståndsprövning av enskilda- och privata utförare.

Individ- och familjeomsorg

Den behandling och vård som erbjuds inom individ- och familjeomsorgsområdet är den mest komplexa som finns på marknaden. Inom tjänsteområdet har det funnits privata inslag ända sedan 1950-talet, och idag är privata aktörers andel av totalmarknaden drygt 30 %. Kommunernas kostnad för den privata omsorgen har, enligt SCB, ökat från cirka 21 miljarder kronor 2005 till 38 miljarder kronor 2013, motsvarande en genomsnittlig årlig ökning med 6,7 %. Kostnaderna per individ varierar kraftigt, från 2 000 kronor till 15 000 kronor per dygn, beroende på typ av boende och behov av vårdinsats.

Marknaden för individ- och familjeomsorgstjänster är fragmenterad. Humana är marknadsledande inom sina respektive segment. Marknaden drivs av ett ökat antal

Den svenska omsorgsmarknadens struktur och storlek



- Marknadsdatan innefattar de svenska kommunernas totala kostnad för vård- och omsorg. Den totala adresserbara marknaden för Humana innefattar även kostnader från andra aktörer såsom Försäkringskassan, Migrationsverket, Landsting och Kriminalvården etc.
- Marknadsdatan avser siffror för 2013.
- Källa: SCB

personer i behov av omsorg, samt av en större komplexitet i den vård och behandling som är nödvändig. Antalet ensamkommande asylsökande barn med komplexa trauman och stora behov av specialistomsorg fortsätter också att öka i Sverige.

Personlig assistans

Sedan lagstiftningen om personlig assistans instiftades 1994 har antalet privata utförare ökat och kommunernas andel har därmed sjunkit. Till följd av ett mer kundcentrerat erbjudandet väljs privata utförare i större utsträckning och kommunerna står idag bara för 34 % av marknaden. Både antalet brukare i Sverige och antalet assistanstimmar som varje enskild individ är berättigad till ökar.

I Sverige har individen själv rätt att välja vem som ska utföra den personliga assistansen. Normalt betalar kommunen för assistans upp till 20 timmar per vecka, medan Försäkringskassan finansierar överskjutande timmar. Humana är den största utföraren på en mycket fragmenterad marknad. Efterfrågan är stabil, men då ökningen av assistansersättningen sannolikt blir lägre än vad den varit tidigare samtidigt som myndighetskraven ökar, förväntas marknaden bli mer utmanande för mindre aktörer.

LSS-boenden

Kommunernas kostnader för LSS-boenden har ökat med cirka 6 % om året sedan 2004 och uppgick 2013 till 25 miljarder kronor. Vuxenboenden står för majoriteten av kommunernas kostnad. Andelen LSS-boenden som sköts i privat regi har, enligt SCB, sedan 2004 legat relativt konstant mellan 15–20 %.

Marknaden för LSS-boenden är fragmenterad. Prissättningen varierar mellan kommunerna beroende på grad av specialisering. Antalet LSS-boenden i privat regi bedöms fortsätta att öka i takt med befolkningstillväxten och som en följd av att kommunerna inte har egen kapacitet att klara en ökad belastning.

Äldreomsorg

Äldreomsorgen, som består av hemtjänst och särskilda boenden, är omsorgsmarknadens största segment. En fjärdedel av marknaden för hemtjänst bedrivs av privata utförare och för särskilt boende är andelen drygt 20 %.

Marknaden för äldreomsorg växer till följd av demografiska faktorer, där en fortsatt ökande medelålder är den starkaste drivkraften. Kommunernas andel av marknaden för särskilda boenden är idag högre än andelen för privata omvårdnadsalternativ. De privata utförare som driver äldreboenden gör i huvudsak detta på entreprenad men boenden i egen regi förekommer allt mer. Kommunernas kostnad för äldreomsorg har ökat med i genomsnitt 3,3 % per år sedan 2004 och uppgick 2013 till cirka 116 miljarder kronor. Under den här perioden har antalet särskilda boendeplatser minskat och det har kompenserats med en ökning av hemtjänsten.

Allt fler kommuner inför idag valfrihet, vilket innebär att individen kan välja ett kommunalt eller ett privat alternativ. Humanas konkurrenter inom särskilda boenden är främst större omsorgsbolag. Koncernen fokuserar på upphandlingar där fokus ligger på kvalitet och satsar även på boenden i egen regi. Humana är den näst största utföraren av hemtjänst på marknaden som idag är mycket fragmenterad.

Humanas bedömning är att efterfrågan på äldreomsorg kommer att fortsätta att öka i takt med en stigande genomsnittsålder och en fortsatt befolkningstillväxt. De privata utförarnas andel av totalmarknaden förväntas öka.

Norge

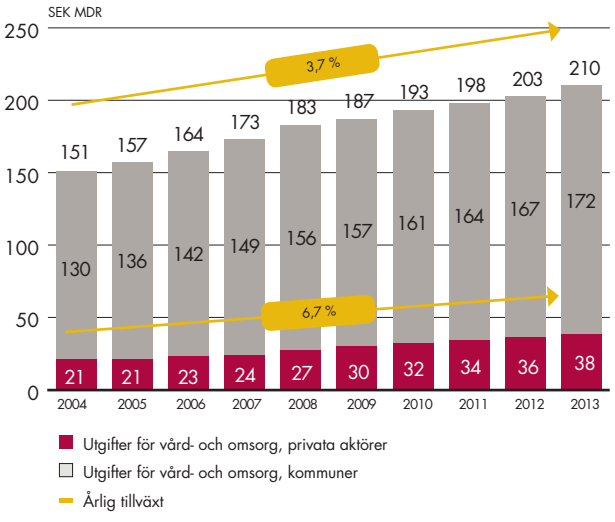
Humanas verksamhet i Norge är idag primärt inriktad på psykosocial omsorg för barn och unga och bolaget är den näst största utföraren på marknaden. Norska staten delar ansvaret för vård- och omsorg med kommunerna. Barne-, ungdoms- og familieetaten, Bufetat, är den norska statliga myndigheten som ansvarar för HVB och familjehem, medan kommunerna ansvarar för öppenvårdsinsatser. Omsorgen för personer med funktionsnedsättning samt även området psykiatri/mental ohälsa regleras av HOT, Helse- och omsorgstjenesteloven.

Beslutsprocessen i Norge är mer centraliserad än den svenska. Kommunerna beslutar om behov, medan Bufetat tar beslut om placering. Staten står för huvuddelen av finansieringen, men kommunerna bär en del av kostnaderna.

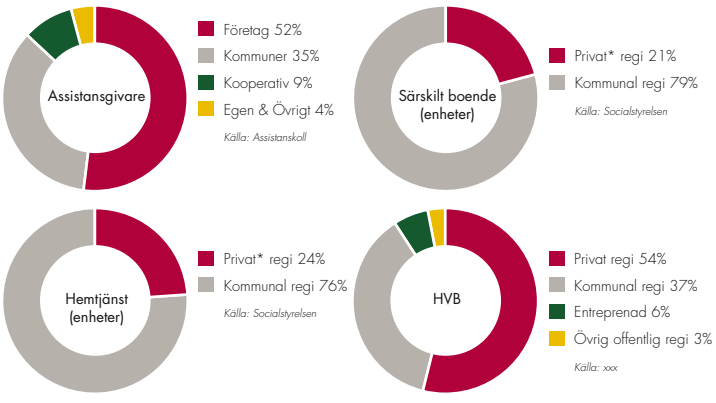
I Norge, liksom i Sverige, ökar det totala behovet av mer komplexa vård- och omsorgsinsatser. Marknaden för boende för barn och unga uppgår till cirka 4 miljarder norska kronor (4,5 miljarder kronor). Privata aktörer har nästan 50 % av marknaden. Marknaden för familjehem uppgår till cirka 2 miljarder norska kronor Privata aktörers andel av den marknaden är cirka 20–25 %.

Som en följd av strikt regelverk utgörs Humanas konkurrenter i Norge också av ideella organisationer då de, till skillnad från Sverige, har prioritet i upphandlingar. Det politiska klimatet är positivt och förväntas bidra till fortsatt privatisering.

Kommunernas totala kostnad för omsorg i Sverige, 2004-2013



Fördelning omsorg i privat- respektive kommunal regi



* I pajdiagrammen har ordet Enskild ersatts med Privat.

Hur vi skapar värde och finansiella mål

Humana har identifierat några nyckeltal som är centrala för verksamhetens utveckling. Genom att följa upp antalet kunder och medarbetare över tid och deras syn på Humana som omsorgsutförare och arbetsplats, kan Humana fortsätta att förbättra sin kvalitet. De verksamhetsrelaterade nyckeltalen kompletteras med några finansiella mål.

Kunder

Mål:

- att fortsätta öka antalet kunder som aktivt väljer Humana som leverantör
- att förbättra kundnöjdheten inom alla affärsområden
- att fler befintliga kunder rekommenderar Humana som företag

Varför:

Graden av kundnöjdhet, kopplat till förtroende för Humanas varumärke, är den starkaste drivkraften för att våra kunder ska fortsätta att ge Humana sitt förtroende och rekommendera bolaget till vänner och bekanta. Fler kunder som rekommenderar och väljer Humana är ett bevis på att bolaget håller en god kvalitet på sina tjänster och att Humana har en uthållig affärsmodell.

Utveckling 2014:

Medelantalet kunder ökade under året från 4 198 till 7 324. Ökningen förklaras i huvudsak av genomförda förvärv, men också av att fler individer aktivt väljer Humana som utförare, samt att fler kommuner väljer Humana som samarbetspartner. En kundundersökning inom affärsområdet Personlig Assistans visar att nästan hälften av Humanas kunder aktivt rekommenderar Humana till andra under ett enskilt år.

Medarbetare

Mål:

- att vara en attraktiv arbetsgivare som attraherar kompetenta medarbetare
- att förbättra nöjdheten hos bolagets medarbetare
- att fler medarbetare rekommenderar Humana som arbetsgivare

Varför:

Medarbetare som trivs, som har ett stort engagemang och som besitter en hög kompetens är avgörande för att Humanas kunder ska få en hög kvalitet i den upplevda omsorgen. För Humana är medarbetarnas engagemang, glädje och vilja att ta ansvar bolagets främsta konkurrenskraft.

Utveckling 2014:

Medelantalet anställda ökade under året från 6 374 till 8 619, både som en konsekvens av förvärv och till följd av organisk expansion. En medarbetarundersökning inom affärsområdet Personlig Assistans visar att 77 % av de anställda skulle rekommendera Humana som arbetsplats för en vän. Den undersökning som genomfördes inom affärsområdet Individ & Familj visar på ett förbättrat resultat inom alla områden som mäts jämfört med föregående år.

Intäkter

Mål:

- en årlig intäktstillväxt om 8–10 % (exklusive större förvärv)
- inkluderat större förvärv är målsättningen att under en femårsperiod dubbla intäkterna

Varför:

Humana är ett tillväxtföretag med ambitioner. En verksamhet behöver växa för att kunna utvecklas. Genom att erbjuda en hög kvalitet skapar Humana förutsättningar för tillväxt. En större verksamhet gör att Humana kan erbjuda fler tjänster och tillgodose samhällets ökade behov av omsorg. Tillväxten ska ske som en kombination av organisk tillväxt och genom förvärv.

Utveckling 2014:

Humanas totala intäkter ökade med 45 % till 5 065 MSEK (3 489). Av intäktsökningen om 45 % stod förvärv för 37 procentenheter, motsvarande 1 299 MSEK, och organiskt för 8 procentenheter, eller 277 MSEK.

Lönsamhet

Mål:

- en uthållig rörelsemarginal (EBIT-marginal) uppgående till minst 7 %

Varför:

En grundförutsättning för Humanas fortsatta arbete är lönsamhet. Det finns inget företag som kan utveckla sin verksamhet och leverera tjänster eller varor med kvalitet om det inte är långsiktigt lönsamt. Lönsamhet gör att ett företag kan investera i befintlig och i ny verksamhet, kan anställa fler medarbetare, samt säkerställer att företaget kan klara tillfälliga svängningar i efterfrågan. Det finns ingen motsättning mellan att vara vinstdrivande och samtidigt stå för en hög kvalitet, utan snarare är vinst en förutsättning för att kunna utveckla högkvalitativa tjänster och vara en stabil arbetsgivare.

Utveckling 2014:

Humanas rörelseresultat ökade med 47 % till 327 MSEK (222). Förvärv bidrog med 104 MSEK till rörelseresultatet. Rörelsemarginalen uppgick till 6,5 % jämfört med 6,4 % 2013.

Utdelning

Mål:

- för att säkerställa högkvalitativa tjänster och för att finansiera fortsatt tillväxt kommer Humanas kassaflöde att återinvesteras i verksamheten.

Varför:

Humana är ett tillväxtföretag som kommer att prioritera fortsatta förvärv och att stärka bolagets kvalitet. Expansion och förvärv kommer att finansieras med tillgängligt kassaflöde och lån.

Utveckling 2014:

Styrelsen föreslår årsstämman i Humana, i likhet med tidigare år, att ingen utdelning ges för 2014. Årets resultat föreslås återinvesteras i verksamheten.

STRATEGI

15 En vision, en affärsidé, och en värdegrund

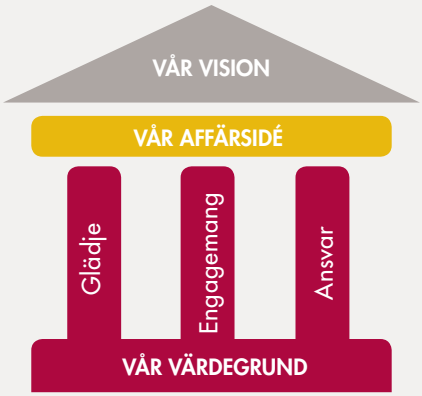
16 Målsättning och strategi

18 Humanas affärsmodell

20 Fokus på kvalitet ger grunden för tillväxt

En vision, en affärsidé och *en värdegrund*

Humana är ett ledande företag inom omsorgsbranschen. Bolagets medarbetare hjälper dagligen fler än 7 000 människor till ett bättre liv.



Vår vision
Alla har rätt till ett bra liv.

Vår affärsidé
Det självklara valet för omsorgstjänster för kunder, klienter och beställare med höga kvalitetskrav.

Vår värdegrund
De ord som bäst beskriver vår värdegrund är **Glädje**, **Engagemang** och **Ansvar**.
För alla oss som arbetar inom Humana utgör värdegrunden en viktig kompass.

GLÄDJE är att få vara stolt över sitt arbete, för att faktiskt få göra skillnad för någon annan, kanske till och med skillnaden mellan ett bra liv eller inte.

ENGAGEMANG är att utvärdera allt vi gör för att göra det ännu lite bättre imorgon. I varje person vi möter ser vi en individ med egna behov och önskemål.

Vi tar ANSVAR genom att vara en samhällsaktör som vill leva upp till det förtroende vi fått av våra uppdragsgivare. Vi vill ge tillbaka till samhället och vi tar vårt arbete på allvar.

Människor med individuella behov

Humanas målsättning är att underlätta för individer som av olika anledningar behöver hjälp och stöd i vardagen till ett så bra liv som möjligt. Det handlar mycket om kompetens och medmänsklighet, om att vi ska fokusera på det som är starkt och bra hos varje individ och ge hjälp till självhjälp. Humana är ett idédrivet företag med en vision, en affärsidé och en värdegrund som vi utgår ifrån och som genomsyrar allt vi gör. All verksamhet drivs av viljan att skapa högsta möjliga livskvalitet för de individer som har valt Humana.

Humana har valt att arbeta där det är som svårast, med de individer som har de allra största utmaningarna och svårigheterna att övervinna. Vi har hög kompetens, bred erfarenhet och en djup förståelse för våra kunders problematik. Humana bedriver ett långsiktigt arbete som bygger på förtroende. Kunder och medarbetare som blivit rekommenderade Humana som omsorgsleverantör eller som arbetsgivare är det bästa beviset på att vi har en stark grund att fortsätta utveckla vår verksamhet på.

Humana bygger för framtiden

Humana är ett privat omsorgsföretag. Utgångspunkten har aldrig varit att skapa ett så stort företag som möjligt eller ett företag med en så hög vinst som möjligt. Utgångspunkten har istället varit att skapa ett så bra företag som möjligt, ett idédrivet företag där medarbetarna drivs av ett engagemang för kunderna och en vilja att bidra till förändring och förbättring, för individen såväl som för samhället i stort.

En grundförutsättning för vårt fortsatta arbete är lönsamhet. Det finns inget företag som kan utveckla sin verksamhet och leverera tjänster eller varor med kvalitet om det inte är långsiktigt lönsamt. Lönsamhet gör att ett företag kan investera i ny verksamhet och nya medarbetare, samt säkerställer att företaget kan klara tillfälliga svängningar i resultat och efterfrågan. Det finns ingen motsättning mellan att vara vinstdrivande och samtidigt stå för en hög kvalitet, utan snarare är vinst en förutsättning för att kunna utveckla kvaliteten i verksamheten. Vinsten i sig är ett resultat av att tjänster med hög kvalitet fortsätter att efterfrågas. Våra kunder väljer Humana och vi måste göra oss förtjänta av deras förtroende varje dag. Humana gör en vinst, men återinvesterar den i verksamheten genom etablering av nya enheter som möjliggör mer omsorg, ny teknik och inte minst genom att vi hela tiden utvecklar kompetensen hos våra medarbetare. Det hjälper oss att växa och gör att vi kan ge allt fler människor den omsorg som de behöver.

Det ledande privata idédrivna omsorgsföretaget

Vi säger att vi är det ledande privata idédrivna omsorgsföretaget. Uttrycket ledande ska användas med ödmjukhet. Att vara störst är inte alltid detsamma som att vara ledande. Vi vill vara ledande i branschen och en föregångare i arbetet att motverka fusk, oegentligheter och oetiskt agerande. För att nå dit lägger vi ribban högt i det dagliga arbetet. Humana vill vara ledande när det gäller att tillvarata våra offentliga resurser på ett effektivt sätt. Vi vill vara ledande när det gäller att hitta nya vägar till ökad kvalitet, kundnytta och nöjda medarbetare. Till sist vill vi vara ledande genom att vara den som både lyssnar på andra och själv inte tvekar att dela med sig av metoder och erfarenheter. Vi vet att om man vill kalla sig själv för ledande så måste man också ta ansvar, både för sig själv och för andra. Vi strävar efter att ge tillbaka till samhället.

Målsättning *och strategi*

Humana är ett tillväxtbolag med fokus på hög kvalitet i verksamheten. Målsättningen är att inom tre till fem år vara den ledande aktören på den nordiska omsorgsmarknaden. För att nå målet har Humana identifierat fem övergripande strategier.

Målsättning

Humana ska under de kommande åren fortsätta att utveckla den bästa tjänstekvaliteten samt att driva en tydlig tillväxtstrategi.

Målet är att vara den aktör som är pådrivande i arbetet med att inrätta en ny gemensam kvalitetsstandard för omsorgsbranschen. Humana ska vara en attraktiv och trovärdig arbetsgivare med förmåga att attrahera och behålla de mest kompetenta medarbetarna.

Humana ska inom tre till fem år bli den ledande aktören på den nordiska omsorgsmarknaden med ett komplett erbjudande av omsorgstjänster.

"Humana ska vara en *ledande kvalitetsaktör*"

1 Utveckla bästa kvaliteten för våra kunder

Att erbjuda en god kvalitet i omsorgen till Humanas kunder är grundläggande för vår fortsatta tillväxt.

God omsorg ges av medarbetare som har både kompetens och medmänsklighet. Humana satsar på rätt kompetens hos medarbetare och chefer genom utbildning, ledarskapsträning och karriärutveckling. Det kontinuerliga arbetet med att förstärka vår gemensamma värdegrund fortsätter som inslag i det dagliga arbetet, men även vid rekryteringar och introduktionsutbildningar. Framtida kompetensförsörjning är ett prioriterat område där vi arbetar för ökad träffsäkerhet i rekryteringar, att attrahera människor med rätt värderingar och rätt kompetens samt att kunna erbjuda dem konkurrenskraftiga anställningsvillkor.

Som företag vill Humana sätta en ny kvalitetsstandard i och för branschen. Humana ska arbeta med att stärka kvalitetsledningssystem för att stödja medarbetarna i deras arbete att leverera den bästa omsorgen. Humana ska utveckla kvalitetsindikatorer som regelbundet mäter och följer upp olika områden. Vi fortsätter att förbättra IT-stödet i verksamheten och strävar efter att arbeta utifrån en branschledande IT-strategi. En viktig satsning för att säkerställa Humanas framtida spets inom kvalitet var att anställa en kvalitetsdirektör i koncernledningen för att utveckla och koordinera det arbetet, se sid 21.

2 Fortsatt organisk tillväxt

Humana ser stora möjligheter till organisk tillväxt inom samtliga sina affärsområden, men framför allt inom Individ & Familj samt Personlig Assistans.

En ökande efterfrågan på omsorgstjänster inom individ- och familjeomsorg drivs av en allt större psykisk ohälsa, förbättrade möjligheter till korrekta diagnoser och bättre behandlingsmetoder. I takt med att omsorgen byggs ut blir den mer komplex, vilket gör att behovet av specialistkompetens ökar. Humana har en gedigen kompetens inom ett brett spann av behandlingsmetoder och är en av få aktörer som ta sig an de mest komplexa fallen.

Koncernens satsning på en vårdfläta av metoder och resurser möjliggör en kontinuitet i individens vårdplan och ger bättre förutsättningar för framgångsrik rehabilitering. När nyetableringar planeras syftar de till att förstärka Humanas vårdfläta, det vill säga bolagets förmåga att erbjuda ett komplett erbjudande med behandlingssteg och metoder. Genom sin erfarenhet av nyetableringar har Humana skapat en effektiv process och nya enheter är som regel fullbelagda inom ett år.

Humana ser stora möjligheter till en fortsatt organisk tillväxt också inom affärsområdet Personlig Assistans. Under senare år har inflödet av nya kunder ökat, till stor del som en följd av rekommendationer från befintliga kunder.

3 Leda konsolideringen av marknaden

I takt med att de regulatoriska kraven ökar ser Humana goda möjligheter att förvärva verksamheter, främst inom affärsområdet Individ & Familj. Humanas infrastruktur ger dessutom synergier då förvärv av nya enheter bara i begränsad omfattning ökar de centrala kostnaderna.

Mindre aktörer söker sig till Humana då bolaget har en historik av framgångsrika integrationer. Humana för också dialoger med större aktörer avseende olika samarbetsformer och strategiska förvärv. En noggrann utvärdering föregår ett potentiellt förvärv för att säkerställa att värdegrunden i det förvärvade företaget överensstämmer med Humanas, samt att synergier inom kvalitet och kunderbjudanden är möjliga.

4 Stärkt position i Norge och expansion på nya geografiska marknader

Humana slutförde förvärvet av INOM-koncernen i januari 2014. Förvärvet gav Humana en marknadsledande position inom individ- och familjeområdet på den svenska marknaden, samt en plattform i Norge. Ytterligare förvärv i Norge av Våre Hjem samt TUA och TG har gjort Humana till en stor leverantör av individ- och familjeomsorg. Humana är den näst största aktören inom området och har påbörjat förberedelserna för en verksamhet inom brukarstyrd personlig assistans.

Marknadsförutsättningarna i Norge är goda till följd av ett mer gynnsamt politiskt klimat. Koncernen avser därför att utöka sin position inom både individ- och familjeomsorg och personlig assistans. Expansionen ska ske genom en kombination av organisk tillväxt och förvärv.

Humanas ambition är att inom tre till fem år ha en stark plattform i samtliga nordiska länder. Koncernen utvärderar löpande möjligheterna för etablering av verksamhet på nya geografiska marknader. Flera attraktiva potentiella förvärv har identifierats som skulle ge en stark närvaro på de marknader där Humana inte är aktivt.

5 Expansion av affärsområdet Utveckling

Humanas olika verksamheter inom affärsområdet Utveckling har tillkommit sedan 2010. Gemensamt för dem är att en utvärdering av verksamheterna pågår för att identifiera den bästa tillväxtstrategin. Humana är idag den näst största privata aktören inom hemtjänst samtidigt som koncernen har en begränsad marknadsandel inom särskilda boenden för äldre och LSS. Segmenten bedöms emellertid ha stor potential för framtiden, vilket gör dem intressanta för Humana.

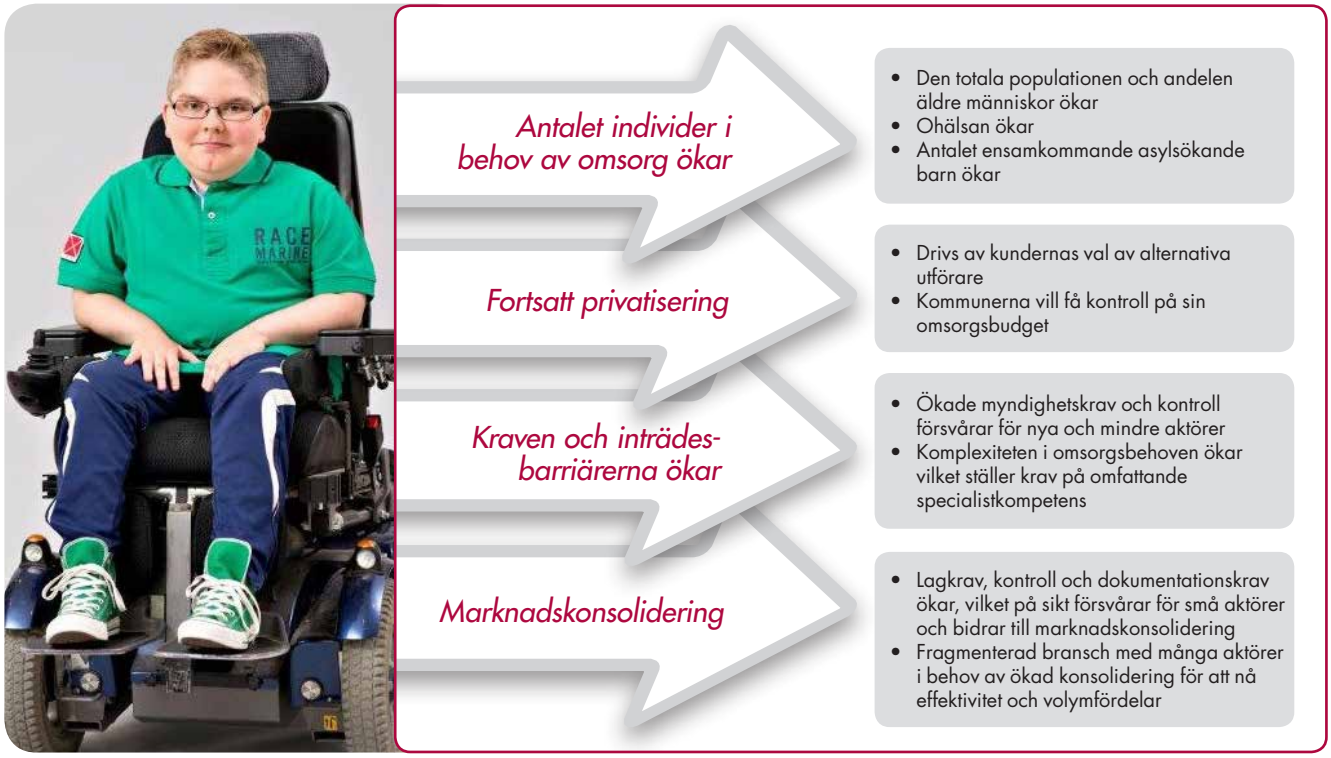
Äldreomsorg är det enskilt största segmentet på den svenska omsorgsmarknaden. En ökad andel äldre i befolkningen och en ökande förväntad livslängd innebär att behovet av särskilda boenden för äldre och hemtjänst ökar. Privata företag har en förhållandevis låg andel av totalmarknaden.

Humanas bedömning är att kommunerna inte ensamma klarar de framtida investeringar som krävs för att möta efterfrågan. Humana utvärderar ständigt möjligheter inom äldreomsorg med fokus på hemtjänst, särskilda boenden i egen regi och utvalda entreprenadkontrakt där kommunernas upphandlingar är fokuserade på kvalitetskrav.

Humana ser även stora fördelar i fortsatt egen etablering inom LSS-boenden då många klienter som är i behov av psykiatrisk behandling även är i behov av stöd enligt LSS. En ökad satsning på LSS-boenden gör att koncernen i detta sammanhang kan säkerställa rätt stöd och behandling för varje individ, något som gör Humana mer attraktivt för både kommuner och klienter.

Humanas *affärsmodell*

Viktiga faktorer som utvecklar och driver Humanas affär:



Humana fokuserar på:

- *att driva verksamhet med ett stort inslag av individuella kontrakt med varje kund och klient*
  2014 svarade personliga kontrakt för 92 % av intäkterna. Humana levererar varje dag omsorgstjänster till fler än 3 700 kunder/klienter som själva har valt Humana som omsorgsleverantör.

- *att leverera samhällskritiska tjänster med hög grad av individanpassning*
  Humanas kunder är alla unika med olika omsorgsbehov. För att tillgodose rätt omsorg och behandling har Humanas medarbetare en god kompetens inom sina respektive områden. Humana tar sig gärna an de svåraste fallen.

- *att driva verksamheter i egen regi*
  För att kunna tillhandahålla ett komplett erbjudande med god kvalitet strävar Humana efter att driva en så stor del av verksamheten som möjligt i egen regi med fullt eget ansvar för personal, enheter och drift. Under 2014 drevs samtliga HVB, med undantag för ett, i egen regi. Humana avser att fortsätta etablera särskilda boenden i egen regi.

- *att skapa en stark företagskultur med en tydlig värdegrund*
  Humanas verksamhet sker i det personliga mötet. En väl förankrad företagskultur med gemensamma värderingar ger Humana och dess medarbetare nödvändig riktning och mandat för individanpassat bemötande och lösningsfokus i vardagen. Medarbetarnas engagemang, glädje och vilja att ta ansvar är bolagets främsta konkurrenskraft.

Detta ger Humana följande konkurrensfördelar:

- en stor och diversifierad portfölj av kundkontrakt som i praktiken inte är tidsbegränsade
- höga kvalitets- och kompetenskrav vilka gör Humanas omsorgssegment mindre konkurrensutsatta
- en begränsad exponering mot offentliga upphandlingsprocesser och enskilda större kontrakt
- en hög kvalitetsnivå i omsorgen vilken ger Humana en stark position hos den enskilde kunden och utgör grunden för ett starkt varumärke

Humanas affär

Humana består av fyra olika affärsområden vars affärsmodeller och drivkrafter varierar.

Humana Personlig Assistans utgår ifrån individens behov och tjänsten skräddarsys och anpassas från kund till kund. Humanas höga servicenivå och kompetens inom assistans är viktiga styrkor.

Affärsområdet Utveckling karaktäriseras av en högre grad av LOU-kontrakt inom boenden och kundval inom hemtjänsten.

Humanas verksamheter inom affärsområdena Individ & Familj och Norge är båda inriktade på att tillhandahålla vård- och behandlingsformer inom psykiatri och psykosocialt förändringarbete. Här arbetar Humana utifrån en vårdfläta.

Humana och vårdflätan

Inom vård och omsorg används ofta begreppet vårdkedja för att beskriva hur olika vård- och omsorgsmodeller och kompetenser, likt ett sammanhållet flöde, länkas samman för att hjälpa en individ framåt.

Humana, som erbjuder en bredd av olika insatser och tjänster inom omsorgsområdet och som ständigt utvecklar nya former av

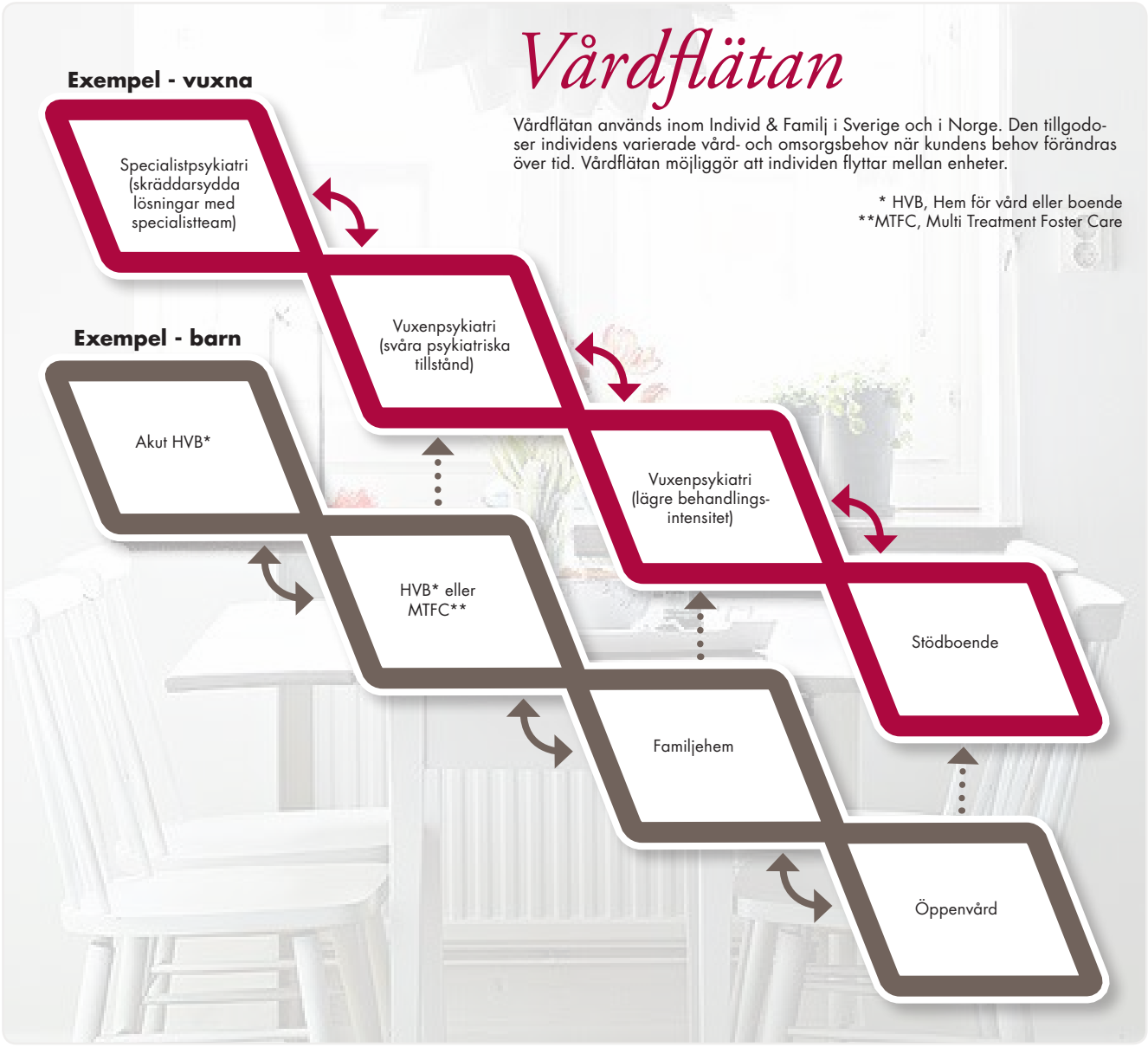
helhetslösningar för barn, unga, familjer och vuxna, har istället valt att tala om en vårdfläta. Humanas vårdfläta är mer avancerad än den traditionella vårdkedjan vilken bygger på händelser och åtgärder som genomförs steg för steg. I vårdflätan kombineras och justeras de olika insatserna dynamiskt, innehållsmässigt eller geografiskt, över tid, allt eftersom behoven hos den enskilde individen förändras. Vårdflätan används idag inom Individ & Familj i Sverige och i Norge.

Förmågan att kombinera kompetens och individuellt anpassade insatser över långa tidsperioder gör Humana unikt. Istället för att arbeta dag för dag, kan omsorgen ske med ett perspektiv på flera år framåt. Frågorna som ställs är: var kommer klienten vara om tre år, eller kanske sex år? Vilka insatser behövs och vilka framsteg kan göras? Genom tillgång till specialistkompetens i varje led av verksamheten kan Humana kartlägga behoven och svårigheterna samt sätta in de resurser som behövs för att stötta varje individ vid varje tillfälle. När tiden är rätt kan individen gå vidare till alternativa behandlingsformer för att fortsätta utvecklas i positiv riktning. Humana ser ofta att lyckade vårdflätor skapas genom samarbete mellan koncernens specialistpsykiatri, HVB-boenden, familjehem och öppenvård.

Förflyttningar, det vill säga förändringar i insats, genomförs mellan HVB-behandling och hemmabaserad behandling, mellan utredningshem och förstärkta familjehem och mellan familjehem och träningslägenheter. Förflyttningarna är alltid ytterst drivna av förändrade vård- eller omsorgsbehov. Möjligheten att erbjuda en vårdfläta gör att fler individer kan få den behandling de behöver, när de behöver den. Det skapar också samhällsekonomiska värden i form av återrehabiliterade, friska individer som kan fungera i samhället, var och en på sitt sätt.

Vårdflätan, som används inom Individ & Familj och i Norge, gör Humana till en uppskattad samarbetspartner för kommuner och landsting.

Bild nedan: Vårdflätan i praktiken



Fokus på kvalitet ger grunden för tillväxt

Humana är en koncern som ständigt växer och utvecklas. På mindre än tio år har Humana gått från att vara en renodlad leverantör av personlig assistans i Sverige till ett ledande nordiskt omsorgsföretag. Antalet anställda har flerdubblats till över14 000, samtidigt som årsomsättningen ökat från 300 miljoner till över 5 miljarder kronor. Tillväxt får dock aldrig ske på bekostnad av kvalitet.

Genom att fokusera på kvalitet bygger Humana en stark plattform för tillväxt. Det är kundernas kontinuerliga efterfrågan på Humanas tjänster som bekräftar vårt existensberättigande och möjliggör för fortsatt tillväxt. För Humana är det viktigt att vara en seriös aktör som arbetar långsiktigt för att tillvarata skattebetalarnas pengar på ett så effektivt sätt som möjligt. Humana strävar efter att mer pengar kan återinvesteras i förbättrad omsorg.

Humana som tillväxtbolag

Humana kommer att fortsätta att arbeta långsiktigt för fortsatt tillväxt, både organiskt, det vill säga av egen kraft, och genom förvärv. Sedan 2006 har koncernen genomfört 24 förvärv och etablerat ett flertal enheter i egen regi. Humanas målsättning är att den expansionen ska fortsätta. För Humana är det dock viktigt att inte tappa fokus på arbetet med att utveckla den befintliga verksamheten. Expansion får aldrig ske på bekostnad av kvalitet och trovärdighet.

Humanas förmåga att skapa tillväxt är beroende av ett antal olika faktorer. Förutom att lyckas med att attrahera rätt medarbetare med god kompetens, är en av grundförutsättningarna att Humana lyckas fortsätta att attrahera fler kunder och klienter. Genom att leverera en hög kvalitet i alla delar har Humana goda möjligheter att bli rekommenderad av befintliga kunder och beställare.

En annan grundförutsättning för tillväxt är ledningens förmåga att identifiera rätt verksamheter att förvärva och integrera. Humana har historiskt sett varit framgångsrikt när det gäller att hitta bolag, ofta ledda av entreprenörer, som passar in i Humanas organisation och värdegrund. Genom att redan i de inledande kontakterna fokusera på parametrar som ledarnas engagemang i den dagliga verksamheten, deras syn på kvalitet och långsiktigt tänkande, skapas en förståelse för om bolaget har rätt värdegrund och förutsättningar att vidareutvecklas inom Humana.

Målsättningen med varje förvärv som genomförs är att verksamheterna och de medarbetare som finns i verksamheten ska fortsätta att utvecklas och växa. De resurser och det stöd Humana kan erbjuda genom sin storlek och befintlig kompetens ska göra att de nya verksamheterna blir mer konkurrenskraftiga samt levererar en ökad kvalitet och ett stärkt erbjudande.

Ytterligare en framgångsfaktor är tillgången till en effektiv organisation. Humanas struktur gör att de centrala kostnaderna som inte är direkt relaterade till den dagliga verksamheten är relativt begränsade. Verksamheten är också skalbar, vilket innebär att nya verksamheter kan integreras utan att de centrala kostnaderna ökar i större utsträckning. Humana har löpande kunnat återinvestera en stor del av det överskott som genererats, vilket har säkerställt en hög och uthållig kvalitetsnivå, parallellt med lönsamhet och stabilt kassaflöde. Humana kommer fortsätta att utnyttja den kompetens som byggts upp i sin strävan att fortsätta växa och vidareutveckla företaget.

Kvalitet är grunden för en uthållig tillväxt

Humana bedriver ett aktivt arbete för att förbättra kvaliteten inom alla led i sin omsorgsverksamhet. Ett företag som inte levererar en tjänst med en tillfredsställande kvalitet har på sikt inget existensberättigande.

Kvalitetsarbetet pågår ständigt på alla nivåer i företaget, från det självklara i att varje medarbetare tar ansvar i sitt dagliga arbete, till ett strategiskt och långsiktigt arbete med ledningssystem, uppföljning och egenkontroll. Varje affärsområde har en egen kvalitetsfunktion. Kvalitetssystemet

"Humana arbetar aktivt för att höja kvalitetskraven i omsorgsbranschen."

inom delar av affärsområdet Individ & Familj är certifierat enligt ISO 9001: 2008. Humana har etablerat ett omfattande kvalitetssystem som används tillsammans med mätbara och evidensbaserade behandlingsmetoder. Humana arbetar ständigt med att förbättra kvaliteten, något som har resulterat i höga siffror för såväl kund- som medarbetarnöjdhet i de undersökningar som genomförts.

"Medarbetare som är villiga att ge det lilla extra i det dagliga mötet med våra kunder är det mest trovärdiga sättet att bygga vårt varumärke på sikt."

Ett annat bevis på hög kvalitet i verksamheten är de ofta mångåriga relationerna med beställarna av omsorgstjänster. Humana för en kontinuerlig och direkt dialog med beställare av omsorgstjänster. Arbetet följs upp, bland annat genom beställarundersökningar, egenkontroller samt anmälda och oanmälda interna inspektioner. Humana har också väl etablerade rutiner för att ta emot och behandla förslag och klagomål som kan förbättra verksamheten.

Bolaget har, som en naturlig följd av sin värdegrund, en nolltolerans mot oegentligheter och arbetar aktivt för att sådana inte ska förekomma. Eventuella tveksamheter kontrolleras noga. Det händer att kundkontrakt, som en följd av genomförda undersökningar, har sagts upp på Humanas initiativ.

Humana leder och deltar i forskningsprojekt, utvecklar nya processer samt vidareutvecklar sina egna metoder och arbetssätt. Den kunskap och kompetens som byggs upp ska komma samtliga verksamhetsområden och länder till godo. Genom att tillvarata befintlig kunskap förkortas ledtiderna och effektiviteten i arbetet ökar. Koncernen investerar löpande i utbildningar för att utveckla, entusiasmera och höja kompetensen hos sina medarbetare. Den egna webbaserade utbildningsportalen Humana Akademin är ett viktigt verktyg för detta.

Humana tar också en aktiv roll i samhällsdebatten och arbetar för införandet av tydligare och mer kraftfulla kvalitetskrav på samtliga aktörer i omsorgsbranschen.

Eva Nilsson Bågenholm • Kvalitetsdirektör och medlem i Humanas koncernledning

"Vi ska professionalisera omsorgen"

Humanas målsättning är att bli det ledande omsorgsföretaget i Norden. För Humana är det viktigt att vara ett föredöme i branschen och bolaget arbetar kontinuerligt för att leverera den bästa möjliga kvaliteten i alla delar. Humana sätter individen i centrum. Det handlar om att se den enskilde individens behov och att varje dag arbeta för att förbättra människors vardag.

Som ett led i Humanas satsning inom kvalitetsområdet har bolaget anställt Eva Nilsson Bågenholm som bolagets Kvalitetsdirektör. Eva Nilsson Bågenholm har en lång branscherfarenhet efter att ha arbetat 30 år i vården. Eva är specialistläkare i internmedicin och har en gedigen kompetens inom vård- och omsorgsbranschen från att ha varit ordförande i Sveriges läkarförbund 2004-2010 samt utifrån arbetet som regeringens nationella äldresamordnare under 2011–2014.

För Eva Nilsson Bågenholm är uppdraget på Humana tydligt. Utgångspunkten är att leda Humanas kvalitetsarbete och vara med och utveckla bolagets verksamhet. Målsättningen är att Humanas affärsområden med alla dess olika verksamheter ska hålla högsta kvalitet. Fokus för Eva Nilsson Bågenholm under 2015 är att få till stånd ett kvalitetssystem för hela koncernen som möjliggör uppföljning och kontroll, vilket underlättar tydligare målstyrning. Det handlar bland annat om att hitta centrala kvalitetsindikatorer för varje enskild verksamhet samt de som är gemensamma för koncernen. Uppdraget handlar även om att arbeta med utbildningsnivån i koncernen, förstärka kompetensen samt att professionalisera omsorgen. För Eva Nilsson Bågenholm är kvalitetsarbetet nära sammankopplat med kompetens, värdegrundsarbete och ledarskapsförsörjning. Utan medarbetare och chefer med rätt kompetens, inställning och verktyg är det svårt att bygga ett företag som utgår ifrån kvalitet.

VERK SAM HET

23 Inledning och historia

24 Personlig Assistans

26 Individ & Familj

28 Norge

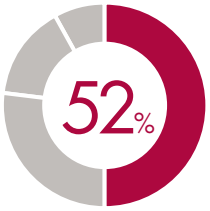
30 Utveckling

32 Medarbetare och organisation

33 Ägarbild

Personlig Assistans

Andel av koncernens intäkter 2014



Humana

- Den största privata leverantören av personlig assistans till människor med funktionsnedsättningar i Sverige.

Individ & Familj

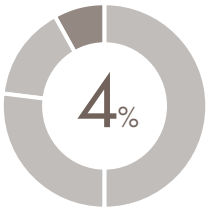
Andel av koncernens intäkter 2014

Adventum
Humlans HVB
Davidsbo
Tiangruppen
K REHAB
Baggium
INOM
HVB Lappetorp

- Den marknadsledande leverantören av psykiatri och psykosocialt förändringsarbete för barn, ungdomar och vuxna i Sverige.

Norge

Andel av koncernens intäkter 2014

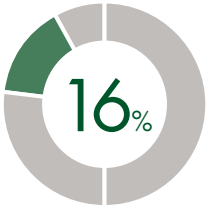


Villa Skaar
Våre Hjem
Loeft
TUA
Tiltaksgruppen

- Den näst största privata leverantören av psykiatri och psykosocialt förändringsarbete för barn, ungdomar och vuxna i Norge.

Utveckling

Andel av koncernens intäkter 2014



Humana

- Område under utveckling med tjänster inom LSS och äldreomsorg (hemtjänst och särskilt boende).
- Habiliteket, friskola och fritidsverksamhet.

Mer än 10 års historia

Alla har rätt till ett bra liv. Det var utgångspunkten när bolaget som idag är Humana grundades 2001. Inledningsvis hette bolaget Assistansia och varumärket Humana användes först som koncernens formella namn år 2011. Humanas tillväxtresa inleddes på allvar 2006 och bolaget har sedan dess utvecklats från att vara ett mindre, renodlat bolag inom personlig assistans till att idag vara ett omsorgsbolag med en diversifierad verksamhet med marknadsledande positioner inom personlig assistans och individ- och familjeomsorg.

2014
Humana förvärvar INOM, Frösunda Norge och Våre Hjem i Norge. Bolaget stärker erbjudandet, både verksamhetsmässigt som geografiskt, inom affärsområdet Individ & Familj.

2013
Humana förvärvar Davidsbo, Humlan och Lappetorp.

2012
Humana förvärvar även Caremas hemtjänstverksamhet i 14 svenska kommuner.

Ett antal förvärv inom affärsområdet Individ & Familj genomförs.

2011
Koncernens gemensamma varumärke Humana lanseras.

2010
Humana förvärvar Baggium Vård & Behandling och grunden för affärsområdet Individ & Familj skapas.

Humana förvärvar Avesina Äldreomsorg och etablerar därmed affärsområdet Utveckling i Humanas verksamhetsportfölj.

2009

2008
Argan Capital kommer in som största ägare av Humana. Humanas ledning investerar i bolaget och blir delägare.

2007

2006
Per Granath går in som delägare och utses till vd för Humana.

2005

2004

2003

2002

2001
Assistansia som är ursprunget till dagens Humana grundas.

Lasse • Affärsområdet Personlig Assistans

”Jag hoppades på SM men fick MS”

Lasse lyckas med konsten att se något positivt i nästan allting. Till exempel blev han glad när han fick diagnosen MS, då visste han ju vad allt snubblande berodde på. Bara en sådan sak.

Lasse är en man från Stockholm med ett ständigt finurligt leende i mungipan. 20 års vistelse i Värmland har inte gett någon dialekt och självklart håller han på Bajen. På 70-talet såg han och brorsan alla hemmamatcher och de flesta bortamatcher inom 25 mils radie. Däremot blev han själv aldrig någon stor fotbollsspelare.

– Var vi 20 stycken som spelade blev jag vald som tjugonde man och skjuta kunde jag inte alls. Jag skyller det på att jag nog redan då var sjuk. Det blev MS istället för SM, säger han och skrattar.

Lasse gick bara i skolan i åtta år. Att läsa vidare var det inte tal om då.

– Istället fick jag ett bra liv som grafiker så det gjorde inget.

Högstadiet och gymnasiet läste han in på 90-talet och när kroppen sade ifrån blev Lasse istället ansvarig för mikrofilmning av sjukjournaler på Karlstad lasarett.

– Det var svart-vitt och skittråkigt men jag trivdes i övrigt.

När Lasse fick MS gick han genast med i Neuroförbundet.

På det sättet träffade han andra med MS och konstaterade att man kan ha ett bra liv även i rullstol. Lasse följde med på resor till Vintersol, en rehabanläggning på Teneriffa, och där träffade han Maud som hade personlig assistans. Det resulterade i en ny flytt till följd av kärleken, den här gången hem till Stockholm igen. Idag bor de tillsammans i Järfälla. Mauds assistenter menade att det var självklart att han också behövde assistans, och så blev det. Idag är de en självklar del av livet.

– Livet skulle inte fungera utan dem och inte stör det mig att ha dem inpå mig. Jag är som jag är, ibland lik en härdsmälta, men i övrigt nästan alltid glad.

I och med flytten lovade Lasse sig själv att ta det lite lugnare. Det gick sådär. Han är engagerad i flera styrelser och valberedningar och brinner för mycket, inte minst för handikappidrotten. Måndagar är stressiga men roliga.

– Vi börjar med bågskytte, sedan har jag tagit över en gympagrupp innan vi avslutar med boccia.

Engagemanget lyser igenom. Han drivs av att aktivera människor eftersom han menar att det ger ett långt liv.

– Så mig blir ni inte av med på länge, säger han och flinar.

Personlig Assistans

Humanas största affärsområde Personlig Assistans tillhandahåller personligt utformat stöd till individer som på grund av omfattande och varaktiga funktionsnedsättningar behöver omsorg i vardagen. Kunderna som har olika funktionsnedsättningar och diagnoser, representerar alla åldrar och finns i hela landet. Assistansverksamheten har idag fler än1 900 kunder utspridda i fler än 230 svenska kommuner.

1994 tillkom en ny rättighetslag i Sverige (LSS-Lagen om Stöd och Service till vissa funktionshindrade). Lagen gav människor med funktionsnedsättningar ett ökat skydd och en möjlighet att leva ett värdigt liv. Efter införandet av den nya lagen kom antalet assistansberättigade att växa kraftigt till följd av ett uppdämt behov. Tillväxten i antal assistansberättigade räknat har dock avtagit under de senaste åren och ligger nu i stort sett på samma nivå som befolkningstillväxten. Det genomsnittliga stödet mätt i antalet timmar per individ fortsätter samtidigt att öka något.

Affärsområdet Personlig Assistans sysselsätter över 8 700 anställda, varav många arbetar deltid. Assistansverksamheten utförs med kundens hem som bas och skräddarsys utifrån den enskilde individens behov. Det är alltid kunden eller dess närstående som väljer sina assistenter. Det upprättas ett individuellt kontrakt med varje kund liksom en plan för hur assistansen ska utföras. Humana har ett stort fokus på kvalitet och har nolltolerans mot oegentligheter.

Varje kund hos Humana har ett team av assistenter, där en av assistenterna vanligtvis är arbetsledare. En eller flera i assistentgruppen kan vara anhöriga. Kunden har också tillgång till ett kundteam. Kundteamet består av en ordinarie kund- och assistentansvarig som vid frånvaro backas upp av en eller två kollegor med god insikt i kundens speciella situation. Kunden har också vid behov tillgång till en personlig jurist. Därtill finns en central lönesupport för kunden och assistenterna. Humana har en rikstäckande organisation med fem regionkontor och därtill 15 mindre kontor.

Humana Akademin erbjuder de personliga assistenterna specialanpassade och kompetenshöjande utbildningar genom ett webbaserat verktyg.

Utveckling 2014

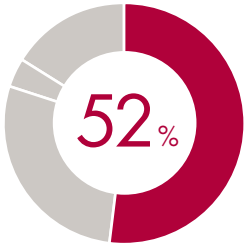
Intäkterna inom affärsområdet ökade med 4 % under 2014 till 2 609 MSEK (2 506). Rörelseresultatet före centrala kostnader uppgick till 205 MSEK (206), motsvarande en rörelsemarginal på 7,9 % (8,2). Under 2014 hade affärsområdet Personlig Assistans en god tillströmning av kunder som valde Humana som anordnare. Antalet kunder som till följd av indragna assistansbeslut eller som på eget initiativ valde att lämna Humana minskade jämfört med föregående år. Humanas verksamhet inom personlig assistans fortsatte att växa organiskt där rekommendationer från befintliga kunder spelade en avgörande roll. Kundnöjdhetsundersökningen (NKI) 2014 visar att fyra av tio kunder under året aktivt har rekommenderat Humana till en vän. Undersökningen visade på fortsatta höga kundnöjdhetsvärden.

Framtidsutsikter

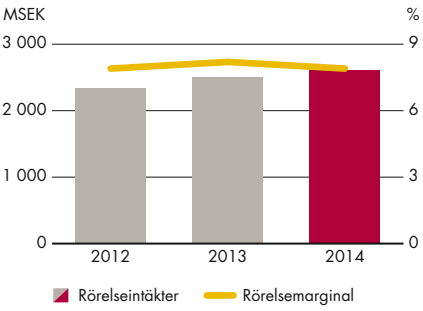
En tredjedel av alla individer med assistansbeslut har idag kommunen som assistansanordnare, en andel som konsekvent minskat genom åren och som förväntas fortsätta att minska. Kommunerna gör inte sällan underskott vid anordnandet av personlig assistans, samtidigt som den statliga ersättningen är densamma oavsett utförare. Hårdare myndighetskrav vad gäller kvalitet och dokumentation i kombination med högre kostnader bedöms försvåra möjligheterna för i första hand mindre aktörer. En ökad konsolidering av branschen i sin helhet är därför trolig.

Inom Humana fortsätter arbetet med den gemensamma värdegrunden och arbetet med att ständigt förbättra och effektivisera den dagliga verksamheten.

Andel av koncernens intäkter 2014

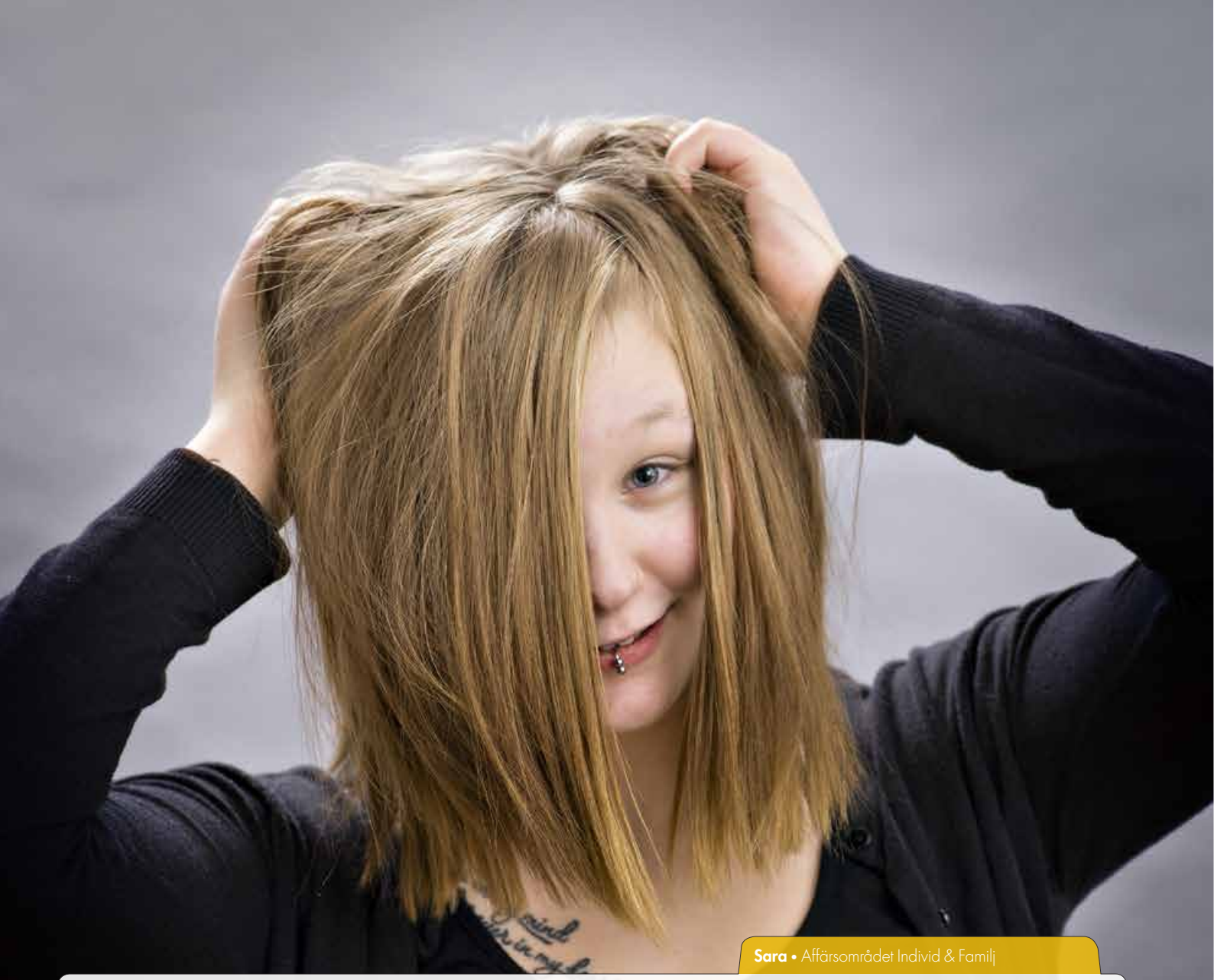


Rörelseintäkter och rörelsemarginal per år



Fakta

	2014	2013
Rörelseintäkter, MSEK	2 609	2 506
Intäktsutveckling, %	4	7
Organisk utveckling, %	4	7
Intäktsandel av Humana, %	52	72
Rörelseresultat, MSEK	205	206
Rörelsemarginal, %	7,9	8,2
Heltidsanställda årets slut	5 035	4 944



Sara • Affärsområdet Individ & Familj

”Livet går vidare, ge aldrig upp”

Som många tonåringar drömmer Sara om en egen lägenhet, ett jobb och självständighet. Länge såg hon det som ouppnåeligt, men efter år av depressioner, ångest och självskadebeteende bor hon nu på ett HVB-hem utanför Uppsala och kommer långsamt närmare sina mål.

Behandlingshemmet ligger några mil utanför stan i ett stort grågrönt trähus omgivet av åkermark. Det är en liten enhet som drivs av Tiangruppen, ett företag inom Humana, med sex platser för flickor mellan 15 och 19 år.

– Tiangruppen är det ställe som har gett mig mest hjälp, säger Sara. Man får vara delaktig i sin behandling och personalen bryr sig verkligen. Det är inte bara ett system med en massa regler som man inte förstår.

Sara är 18 år och uppvuxen i norra Sverige. Hon blev familjehemsplacerad för första gången vid två års ålder. Hennes självdestruktiva beteende började under en period då hon mådde väldigt dåligt psykiskt, och förvärrades av socialtjänstens beslut att flytta Sara från det familjehem hon bodde i. Hon var då 11 år.

– Det var som om socialtjänsten inte förstod att jag hade mitt liv där, i mitt första familjehem. De flyttade mig till min mamma, men det gick inte att vara där. Jag var 10–11 år när jag började skära mig. Från början är det kanske så att man hoppades att någon skulle höra en, det var mitt rop på hjälp, säger hon.

Men ingen hörde, eller så visste de inte hur de skulle hantera situationen. De följande åren flyttade Sara mellan olika familjehem och behandlingshem.

Sara talar öppet om sin problematik. Det är inte helt enkelt, men viktigt. Förra året var hon en av de ungdomar som medverkade i uppsättningen *Vi känner ingen smärta* på Uppsala Stadsteater, ett samarbete mellan teatern och Humana.

Det här är ungdomar vars talan ofta förs av andra personer, organisationer och myndigheter. ’Nu är spelbrickan omvänd’, beskrev Uppsala Stadsteater projektet som drog fulla hus. Från scenen kom tunga självupplevda vittnesmål om droger, sexuella övergrepp, ångest, självskadebeteenden och självmordstankar.

Idag är Sara självskadefri sedan ett år tillbaka men underarmarna bär sina tydliga spår. Ärren är många och täta. Sara går nu i skolan i Uppsala för att läsa in grundskolan. Hon tränar mycket, gärna boxning, och drömmen är att arbeta som Personlig Tränare (PT). När Sara ser framåt har hon många mål. Det handlar om att kunna leva i en lägenhet på egen hand. Att klara av skolan och att ta körkort är andra mål. Dessutom hoppas hon i framtiden kunna spendera mer tid med sin son. Han fyller två år i vår och bor i ett familjehem. Sara hälsar på honom var tredje helg.

Sara har gjort stora framsteg det senaste året, men säger att hon tar en dag i taget.

– Det är svårt att se sig själv och sätta sig själv i perspektiv. Jag har fått många verktyg för att må bättre men samtidigt är det inte enkelt. Det tar tid att ta det där steget till att lita på mig själv, men det får ta den tid som det tar, säger hon.

Individ & Familj

Humana startade sin verksamhet inom individ- och familjeområdet 2011. Verksamheten har expanderat väsentligt sedan dess, både organiskt och genom förvärv. Individ & Familj erbjuder vård och behandling av barn, unga och vuxna inom psykiatri och psykosocialt förändringsarbete. Insatserna bedrivs i huvudsak inom HVB, familjehem, särskilda boenden och stödboenden.

Verksamheten inom Individ & Familj, som idag är etablerad i hela landet, tar emot barn, unga och vuxna som behöver stöd i vardagen och som ofta inte kan bo kvar i det egna hemmet. Många klienter har komplex psykosocial och neuropsykiatrisk problematik som kräver intensiva och långvariga insatser. Tjänsterna innefattar utredning, vård, behandling, omvårdnad, boenden, utslussning och eftervård. Verksamheten, som är kompetenstung och personalintensiv, utgår från individens behov, och i stort sett alla verksamheter bedrivs i egen regi. Humana har 580 platser för barn och unga fördelat på 60 institutionsenheter, och 550 platser för vuxna fördelat på 24 enheter. Humana samarbetar med 500 familjehem över hela Sverige och tillhandahåller dagligen insatser för 600 barn och ungdomar inom Familjehem och öppenvård.

HVB och stödboende
Inom Barn och unga tillhandahåller Humana bland annat enheter med erfarenhet av att hjälpa ensamkommande asylsökande barn, enheter specialiserade på vård av sexuellt utagerande pojkar samt enheter som vårdar flickor med självdestruktivt beteende. Flera av Humanas vuxenenheter är särskilt inriktade på klienter med samsjuklighet och missbruk. Det finns enheter där föräldrar och barn bor tillsammans samt stödboenden för att stötta klienterna på vägen mot självständighet.

Familjehem och öppenvård
Humana tillhandahåller jour- och familjehem samt bedriver öppenvård över hela Sverige. Kontorsnätet är väl utbrett geografiskt för att tillgodose behovet av närhet till de familjer som Humana stödjer.

Särskilda boenden
För vuxna klienter i behov av insatser inom psykiatri, neuropsykiatri, samsjuklighet, rättspsykiatri och äldrepsykiatri har Humana korttids- och särskilda boenden. Verksamheten omfattar även enheter som är specialiserade inom geropsykiatri och demensvård.

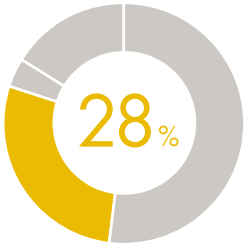
Utveckling 2014

Intäkterna mer än fördubblades under 2014 till 1 422 MSEK (508). Rörelseresultatet före centrala kostnader ökade till 174 MSEK (63). Förvärvet av INOM-koncernen innebar att Humana blev marknadsledande inom hela individ- och familjeområdet. Utöver det dagliga arbetet att utveckla kvaliteten i vård och behandlingen, fokuserades arbetet på integrationen inom affärsområdet. En gemensam värdegrund, samordning av datasystem för administration och kvalitetsledning samt personalfrågor prioriterades. Arbetet var framgångsrikt, något som bekräftades i den årliga medarbetarundersökningen. Undersökningen visade att nöjdheten hos medarbetare inom Individ & Familj hade ökat inom samtliga områden jämfört med föregående år.

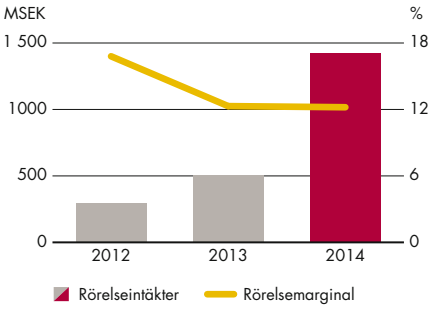
Framtidsutsikter

Förvärvet av INOM stärker och kompletterar Humanas verksamhet på flera plan, såväl geografiskt som kompetensmässigt. Marknaden inom individ- och familjeområdet har i stor utsträckning varit privatiserad sedan 1950-talet och det finns inga tecken på att kommunerna har förutsättningar att själva driva bredden av de verksamheter som behövs . Efterfrågan bedöms komma att stiga till följd av ökade ohälsotal, ökat behov av specialisering samt en fortsatt tillströmning av ensamkommande asylsökande barn. Ökade myndighetskrav vad gäller tjänstekvalitet, transparens och evidens kommer att leda till en fortsatt konsolidering av branschen, något som gynnar större aktörer i allmänhet och aktörer som fokuserar på tjänstekvalitet i synnerhet.

Andel av koncernens intäkter 2014



Rörelseintäkter och rörelsemarginal per år



Fakta

	2014	2013
Rörelseintäkter, MSEK	1 422	508
Intäktsutveckling, %	180	71
Organisk utveckling, %	17	16,5
Intäktsandel av Humana, %	28	15
Rörelseresultat, MSEK	174	63
Rörelsemarginal, %	12,2	12,3
Heltidsanställda årets slut	1 644	618

Harald • Affärsområdet Norge

”Äntligen är jag något mer än en kostnad för samhället”

Fem år gammal påbörjade Harald sin resa genom Norges olika institutioner. Som tonåring var han på god väg att bli yrkeskriminell. Idag är han 20 år, mår bra och vill jobba med ”värstingar som sig själv”.

Som femtonåring krossade Harald 22 fönster på mindre än en timme på boendet där han var placerad. Han förstörde även datorer och försvann sedan i en av institutionens bilar. Kostnaden översteg 300 000 kronor.

– Det var helt sinnessjukt, säger han. Det krävdes fem anställda och tre poliser för att få stopp på mig.

Idag är han 20 år, vältalig och med ett varmt leende. Det är svårt att tro att han för bara några år sedan gick mellan olika kriminella gäng och institutioner. Ännu svårare är det att tro att han bara har varit helt nykter i sex månader. Han verkar helt enkelt ha landat och nu vill han ge tillbaka.

– Drömmen är att få jobba på en institution med samma typ av värstingar som jag själv var.

Han föredrar värsting framför brukare. Eller varför inte bara människa? Att säga brukare skapar en distans, som att det plötsligt inte blir lika angeläget med människan bakom fackuttrycket. Ett barn som hamnar på institution för att föräldrarna dricker känner sig bara mer utanför om han eller hon kallas för brukare.

– Hjärtat måste alltid komma först. Att bli bemött med kärlek ger självförtroende och självkänsla. Det är det viktigaste verktyget.

Precis så lever han sitt liv idag. Som 17-åring beviljades han eftervård, först hos Tiltaksgruppen i Stavanger och sedan hos TUA region Öst. Idag arbetar han på en lågstadieskola och stortrivs.

– Det ger så mycket, jag vet knappt om jag gör det för barnen eller för mig själv.

Haralds liv är ingen dans på rosor, men det är på god väg att bli en solskenshistoria. Det är till stor del han själv som har gjort mycket av arbetet, men han har också mött människor som trott på honom, som har bemött honom med respekt. Förvandlingen skedde gradvis under några års tid. Självförtroendet växte i takt med att han kände att han faktiskt klarade av utmaningarna. Kontakten med TUA har fortsatt även sedan han flyttade till Oslo.

– Det har varit en stor trygghet för mig, de hälsar på ett par gånger i veckan och att jag kan ringa om jag behöver. Vid ett tillfälle fick jag betala för mycket skatt och jag hade plötsligt inga pengar till mat. Då var det skönt att ha Hege på TUA att vända sig till.

Flytten till Oslo gjorde det lättare att börja ett nytt liv. Han träffar idag allt fler som inser vilken resurs han är och han får möjlighet att ge tillbaka till andra. Målet med livet är plötsligt större än att hålla sig borta från trubbel.

– Äntligen är jag till nytta för andra och inte bara en stor kostnad för samhället, säger han och ler.

Norge

Förvärvet av INOM innebär att Humana nu också finns i Norge. Den norska marknaden är liksom den svenska mycket fragmenterad, vilket skapar goda tillväxtmöjligheter. Humana har under året varit aktiv i att konsolidera marknaden genom förvärven av omsorgsbolagen TUA och Tiltaksgruppen samt Våre Hjem.

Humanas förvärvsstrategi i Norge har stärkt bolagets position och Humana är idag en av de ledande aktörerna på den norska omsorgsmarknaden. Verksamheten i Norge är främst inriktad på individ- och familjeomsorg för barn och unga. Humana erbjuder boenden på specialistenheter, familjehem och öppenvård samt psykiatrisk omsorg för äldre. Humanas verksamhet styrs i huvudsak av den norska lagen ”Lov om barneverntjänster”. Lagen reglerar vård och behandling av barn och unga under 18 år. Humana har cirka 200 kunder i Norge och antalet heltidsanställda vid årets slut uppgick till drygt 350.

Humanas boendeverksamhet för barn och ungdomar är inriktad mot individer med komplexa neuropsykologiska funktionsnedsättningar och personer med missbruks- eller kriminalitetsproblem. Klienterna har ofta vuxit upp i komplicerade familjeförhållanden vilket ställer höga krav på personalens kompetens i kombination med rätt behandlingsmetodik. Humana erbjuder en möjlighet för barn och ungdomar med varierade problemställningar att få behandling och stöd på institutioner och i familjehem. I de flesta av familjehemmen finns en förälder som är anställd för att säkerställa kontinuiteten.

Öppenvården vänder sig främst till ungdomar i tonåren som behöver speciellt stöd för att klara skola, eget boende och skapa ett nätverk som kan hjälpa dem att på sikt klara sig själva i vardagen. Öppenvården erbjuder även stöd till familjer med barn och ungdomar som behöver speciell vägledning.

Boendeverksamheten, som bedrivs enligt lagen ”Lov om Kommunale helse- og omsorgstjenester” (HOT), är inrättad för individer med komplicerade fysiska och psykiska funktionsnedsättningar i kombination med till exempel hjärnskador. Humana arbetar med beteendeterapi och strävar efter att skapa en trygg och lugn miljö för dessa utsatta individer. Humana driver även två enheter för vuxna över 50 år som behöver extra stöd, ofta som en följd av svår demens eller andra psykosociala problem.

Humana lade under 2014 grunden för att kunna bedriva personlig assistans i Norge. Genom att tillvarata kompetens från den svenska verksamheten kan Humana på ett effektivt sätt expandera den norska verksamheten inom ett omsorgsområde som förväntas få en betydande marknadstillväxt under de kommande åren. Humana har idag tillstånd att bedriva personlig assistans i 12 norska kommuner.

Utveckling 2014

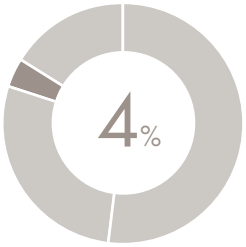
Intäkterna i Norge uppgick till 210 MSEK (-) och rörelseresultatet före centrala kostnader till 10 MSEK (-). Under 2014 lades stor vikt vid att samordna de förvärvade verksamheterna INOM, Frösunda Norge och Våre Hjem med Humanas arbetssätt, vårdmetodik och värdegrund. Arbetet med att samordna och ta tillvara på kompetens kommer att fortsätta under 2015.

Framtidsutsikter

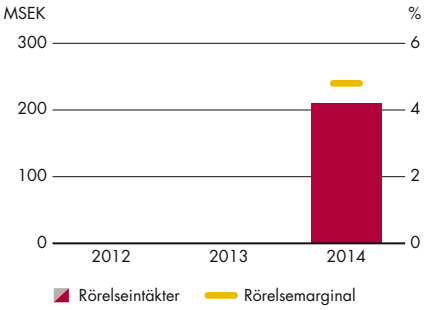
Den norska och den svenska synen på att erbjuda vård och omsorg skiljer sig åt i lagar och definitioner. Kontrollsystemen i Norge är mer omfattande och marknaden är inte privatiserad i lika stor utsträckning som den svenska. Idag utförs ungefär hälften av vårdvolymen inom barnsegmentet av privata och idéella organisationer och den andra hälften av norska kommuner och staten. Vuxen- och äldreomsorgen är dock väsentligt lägre privatiserad. Det underliggande behovet av omsorg ökar emellertid stadigt på samma sätt som i Sverige.

Ett nytt politiskt klimat ökar successivt möjligheterna för privata aktörer. Humana avser vara delaktigt i omsorgsmarknadens konsolidering. Målet är att använda den befintliga verksamheten i Norge och utnyttja styrkan i den etablerade svenska verksamheten för att bygga ett komplett Humana i Norge.

Andel av koncernens intäkter 2014



Rörelseintäkter och rörelsemarginal per år



Fakta

	2014	2013
Rörelseintäkter, MSEK	210	-
Intäktsutveckling, %	na	-
Organisk utveckling, %	na	-
Intäktsandel av Humana, %	4	-
Rörelseresultat, MSEK	10	-
Rörelsemarginal, %	4,8	-
Heltidsanställda årets slut	353	-

Harriet • Affärsområdet Utveckling

”Njut, varje minut”

Efter ett långt och synnerligen varierat liv bor Harriet i en lägenhet invid Farsta Centrum. Hon fyller 90 i år och hennes nyfikenhet inför livet går inte att ta miste på.

Vi sitter i Harriets lägenhet nio trappor upp med utsikt över Farsta Centrum och stora skogsområden. Mariem Klevenskog, Harriets kontaktperson för hemtjänsten, har dukat fram kaffe och Budapestbakelser. Harriet är född och uppväxt i Stockholm och har tre döttrar. För 17 år sedan blev hon änka och har sedan dess levt ensam. En av döttrarna bor i samma hus, en trappa upp, och Harriet har hemtjänst tre gånger om dagen som stöd i hemmet.

– En jobbig sak när man blir äldre är att ens vänner blir sjuka och dör.

Hon tycker att det är ansträngande att bli gammal. Närminnet sviktar och hon glömmer saker. Dessutom har hon en komplicerad sjukdomsbild med diabetes och kroniskt hjärtflimmer, samt en förstörd knäskål som gör henne beroende av rullstol inomhus och permobil ute.

– Inne i kroppen är det väldigt illa. Den håller på att dö från mig, och jag kan inte gå eller stå själv. Men det syns ju inte på utsidan. När jag berättar hur illa det är ställt med mig finns det de som tror att jag filmar, de tror helt enkelt inte på mig.

På sätt och vis är det inte svårt att förstå. Harriet ger ett spänstigt intryck, skrattar ofta och är genuint nyfiken. På soffbordet ligger en liten grå målad sten med orden: ’Njut, varje minut’.

– Det är ett bra råd. Det är ju ingen mening med livet att man ska sitta och vara sur, säger hon

Hon läser mycket och spelar bridge en gång i veckan. Tidigare har hon även gått på bio och konserter, men det har blivit mindre av det då hon har svårt att sitta stilla i samma position i flera timmar. Harriet står sedan en tid tillbaka i kö till äldreboende men än så länge trivs hon med att bo hemma. Dels har hon närheten till dottern, och samtidigt fungerar hemtjänsten bra. Speciellt nöjd är Harriet med Mariem som hon har nästan daglig kontakt med.

– Hon är verkligen fantastisk. Inte bara att hon gör sitt jobb, hon tänker verkligen på mig och det märks att hon vill att jag ska må bra.

Harriet bytte till Humana Hemtjänst under våren 2014, vilket hon inte ångrar. Det har blivit mycket bättre nu, säger hon. Det enda hon skulle vilja ändra, om hon kunde, är att det är så många olika människor som kommer till henne.

– Det är många olika människor som kommer, men man kan se det på olika sätt. Dessutom passar det mig att vara hemma och jag trivs med det. Jag tycker nog att jag har haft tur i livet. Och Mariem tar hand om mig, det är jätteskönt, säger hon, och ler med hela ansiktet.

Mariem lägger handen på Harriets arm och flikar in:

– Jag älskar verkligen mitt arbete. Jag brinner för det. Jag brukar utgå från hur jag själv skulle jag vilja ha det och bli bemött när jag hamnar i samma situation.

Utveckling

Humanas affärsområde Utveckling består av verksamheter med tjänster inom LSS-boende, äldreomsorg i form av särskilda boenden och hemtjänst, samt skola och korttidsverksamhet. Ett förändringsarbete pågår för att utveckla verksamheten och förbättra kvalitet, tjänsteutbud och lönsamhet.

Humana startade sin verksamhet inom Utveckling genom förvärvet av Avesinas äldreomsorg och LSS år 2010. Förvärvet utökade Humanas tjänsteerbjudande till att också innehålla omsorg genom särskilda boenden för äldre, LSS-boenden och hemtjänst. Humana förvärvade även Habiliteket 2011, en skola och korttidsverksamhet för barn med flerfunktionsnedsättningar.

LSS-boenden är grupp- eller servicebostäder för personer med funktionsnedsättningar. Bostäderna är anpassade för att ge kunderna ett så självständigt liv som möjligt på egna villkor. Humana driver 35 LSS-boenden samt en daglig verksamhet. Boendena bemannas utefter kundernas specifika behov med personal och specialistkompetenser. Det finns likheter mellan Humanas LSS-verksamhet och bolagets HVB-verksamhet och koncernen kan därför utnyttja den kompetens som byggts upp inom respektive område för att vidareutveckla verksamheterna både avseende drift och innehåll.

Även äldreomsorgen fokuserar på att möta de enskilda individernas förutsättningar, behov och önskemål. Tjänsterna som erbjuds är både boende på särskilda boenden för äldre, men även hemtjänst i kundernas privata hem. Vi människor håller oss friska allt längre vilket gör att hemtjänst som serviceform ökar. Humana driver nio särskilda boenden och en dagverksamhet på entreprenad på sju orter i Sverige. I november 2015 tar Humana även över verksamheten på Riddarstensgården i Lerum. Under 2014 påbörjades arbetet att etablera Humanas första särskilda boende i egen regi. Boendet, som ligger i Gävle, kommer att stå klart i början av 2016 med 81 platser.

Hemtjänst är ett snabbt växande omsorgsområde. Humana bedriver idag hemtjänstverksamhet i 16 kommuner enligt LOV (Lagen om valfrihet). Det fria kundvalet enligt LOV innebär att en individ som har fått ett beslut från kommunen själv fritt kan välja och byta utförare. Utöver de grundtjänster som ingår i det bistånd som beslutas av respektive kommun erbjuder Humana även tilläggstjänster.

Humana bedriver genom Habiliteket i Täby utanför Stockholm även en skolverksamhet. Habiliteket som startades som en specialförskola har med tiden vuxit till att idag även innefatta förskola, grundskola samt korttidsverksamheter för barn med flerfunktionsnedsättningar. Till skillnad från huvuddelen av Humanas övriga verksamheter lyder Habiliteket under skollagen.

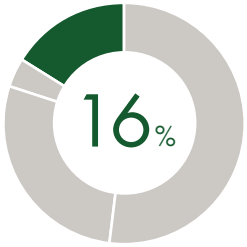
Utveckling 2014

Omsättningen inom affärsområdet Utveckling ökade med 73 % under 2014 till 825 MSEK (476), varav den organiska ökningen var 18,4 %. Rörelseresultatet före centrala kostnader förbättrades till -3 MSEK (-13). Merparten av Humanas hemtjänst förvärvades från Carema i oktober 2013. Under 2014 genomfördes ett omfattande åtgärdsprogram för att skapa lönsamhet. En handlingsplan som fokuserade på ledarskapsutveckling, värdegrund, förbättrad logistik och förbättrat kapacitetsutnyttjande utgjorde en viktig del i detta arbete. En tydligare styrning och bättre kostnadskontroll bidrog till en förbättring under andra halvåret 2014.

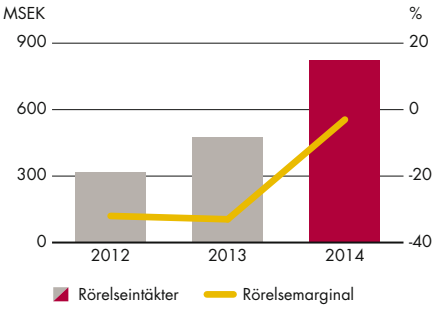
Framtidsutsikter

Arbetet inom affärsområdet Utveckling kommer även under 2015 i allt väsentligt att koncentreras till aktiviteter för att utveckla kvalitet och förbättra lönsamheten. Åtgärderna som har genomförts under 2014 har visat ett positiv resultat och förutsättningarna för en lönsam tillväxt i ett längre perspektiv är goda. Humana utreder vidare möjligheterna att etablera ny hemtjänstverksamhet i de kommuner som bolaget etablerar boenden i egen regi.

Andel av koncernens intäkter 2014



Rörelseintäkter och rörelsemarginal per år



Fakta

	2014	2013
Rörelseintäkter, MSEK	825	476
Intäktsutveckling, %	73	50
Organisk utveckling, %	18,4	11,0
Intäktsandel av Humana, %	16	14
Rörelseresultat, MSEK	-3	-13
Rörelsemarginal, %	-0,3	-2,7
Heltidsanställda årets slut	1 728	1 653

Medarbetare och organisation

Humanas medarbetare

Det är medarbetarna som gör Humana. Varje dag möter Humanas fler än 14 000 medarbetare sina kunder/klienter, i deras hem, på LSS-boenden och HVB, i familjehem och i särskilda boenden. Det är ytterst varje enskild medarbetares kompetens, omdöme och inställning som skapar framgångsrika insatser och nöjda kunder.

Många av Humanas medarbetare arbetar i miljöer som kan vara både psykiskt och fysiskt påfrestande. Omsorgsarbetet, som ofta pågår dygnet runt, är inte sällan komplext och kräver många olika kompetenser. För att klara utmaningen behöver Humana vara en lärande och lyssnade organisation som tillvaratar erfarenheter och synpunkter och lämnar utrymme för eget ansvarstagande. Arbetet utgår ifrån Humanas värdegrund och synen att alla människor är lika mycket värda och att alla har rätt till ett bra liv.

Humanas ledarskap ska vara tydligt och modigt. För att skapa förutsättningar för det erbjuder koncernen utbildningar för ledare och chefer på alla nivåer. Det handlar dels om att utbildas i chefsrollen, men också om det personliga ledarskapet. Humana erbjuder introduktionsprogram för nya medarbetare som utgår ifrån Humanas värdegrund.

En stor del av utbildningarna, i synnerhet de som tillhandahålls för de personliga assistenterna, äger rum genom den webbaserade lärportalen Humana Akademin. 2014 genomfördes över 4 800 utbildningar för personliga assistenter och fler än 400 utbildningar för bolagets tjänstemän genom Humana Akademin.

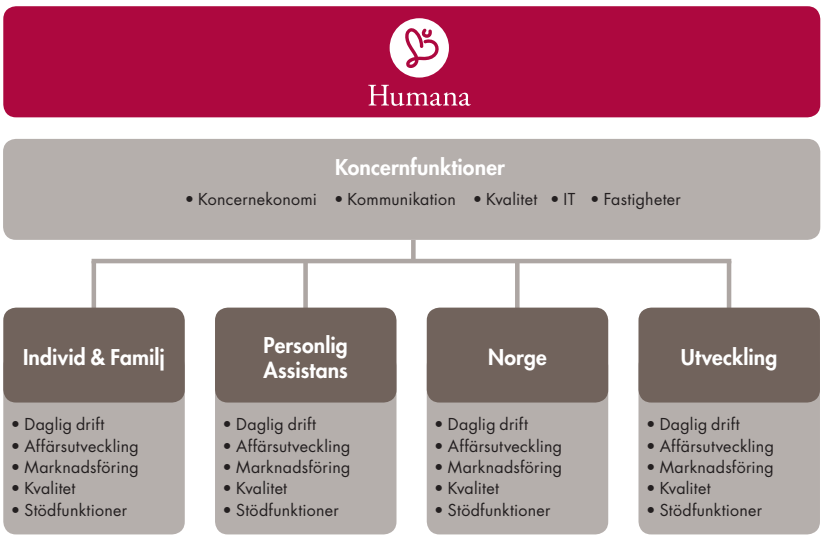
Humana fick ett stort tillskott av nya medarbetare under 2014, både till följd av förvärvet av INOM-koncernen, men även som en konsekvens av bolagets underliggande tillväxt. Den ständigt ökande efterfrågan gör att nyrekryteringar genomförs kontinuerligt. För Humana är det viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare som har ett starkt varumärke som lockar de mest kompetenta medarbetarbetarna. Vid sidan av att tillhandahålla konkurrenskraftiga villkor, erbjuder Humana en utvecklande arbetsmiljö där medarbetarna får växa och ta ansvar. Humanas storlek och breda verksamhetsutbud ger tillgång till nya karriärvägar inom koncernen.

En nöjd medarbetare gör en bättre arbetsinsats och är en bra ambassadör för sitt företag. För Humana är de NMI-mätningar (Nöjd Medarbetar Index) som regelbundet genomförs viktiga verktyg för att mäta och följa upp verksamheten och tillvarata medarbetarnas åsikter.

Den mätning som genomfördes inom Humanas affärsområde Personlig Assistans under 2014 visade att NMI-värdet ligger fortsatt på en stabil hög nivå. Den undersökning som genomfördes inom affärsområdet Individ & Familj visar på ett förbättrat resultat inom alla kategorier som mäts, vilket är mycket glädjande givet att året har karakteriserats av en stor integration.

Humanas organisation

Humanas organisation är starkt decentraliserad. Humanas fler än 14 000 medarbetare finns och verkar alltid nära och i dialog med kunder och klienter. Regionala och lokala kontor är främst kopplade till affärsområdena Utveckling, med cirka 30 hemtjänstkontor, och till Personlig Assistans, som har kontor på ett 20-tal orter runt omkring i Sverige. Individ & Familj har verksamhet på 120 orter i landet, från södra Skåne till norra Norrland. Verksamheten kan växa kraftigt genom förvärv eller nyetableringar utan betydande kostnadsökningar på central nivå. Huvudkontoret har ett fåtal funktioner inom finans, marknadsföring och kommunikation, IT, förvärv och fastighetsförvaltning. Här finns också koncernansvaret för verksamhetsstyrning, varumärke och värdegrund, liksom ansvaret för att integrera genomförda förvärv på ett effektivt sätt. Ute i de fyra affärsområdena återfinns, förutom den direkta verksamheten, enheter för affärsutveckling, kvalitet, marknadsföring, liksom stödfunktioner inom exempelvis HR.



Ägarbild

Aktieslag och aktiekapital

Humana har tre aktieslag, två stamaktier, A och B, och en preferensaktie, C. Varje stam A-aktie berättigar till 4 röster per aktie, varje stam B-aktie berättigar till en röst per aktie och varje preferens C-aktie berättigar till 0,4 röster per aktie. Varje röstberättigad får vid bolagsstämman rösta för det fulla antalet av honom eller henne ägda och företrädda aktier utan begränsning i rösträtten. Totala antalet röster uppgår till 3 013 995,8.

Bolagets registrerade aktiekapital uppgick per den 31 december 2014 till 1 019 600 SEK, fördelat på 1 019 600 aktier, varav 664 800 stam A-aktier, 354 793 stam B-aktier, och sju stycken preferensaktier C1, C2 två stycken, C3, C4, C5 och C6. Aktierna har ett kvotvärde om 1 SEK per aktie.

Aktieägare

Per den sista december 2014 hade Humana 86 aktieägare. Bolagets största aktieägare var det brittiska riskkapitalbolaget Argan Capital genom bolaget Air Syndication S.C.A. Argan Capital ägde per den 31 december 664 800 stam A-aktier, 1 150 stam B-aktier och 1 preferens C6-aktie. Per Granath, styrelseledamot, vd och koncernchef, ägde genom bolaget Zirkona Aktiebolag 108 649 stam B-aktier och 1 preferens C1-aktie. Ingen annan aktieägare innehar, direkt eller indirekt, mer än 10 % av aktierna eller rösterna i Bolaget.

Utdelning

För att säkerställa högkvalitativa tjänster och för att finansiera fortsatt tillväxt har styrelsen i Humana beslutat att bolagets kassaflöde ska återinvesteras i verksamheten. I enlighet med beslutet har ingen utdelning någonsin gjorts till aktieägare i bolaget.

Den 31 december 2011 konverterades ett aktieägarlån till preferensaktier. Det nominella värdet av preferensaktierna uppgick per den sista december 2014 till 508 MSEK. Den årliga avkastningen på preferensaktierna uppgår till 12 %. Per den 31 december 2014 uppgick den ackumulerade, ej utbetalda, avkastningen på preferensaktierna till 206 MSEK (129). Ingen utdelning har beslutats eller utbetalats sedan konverteringen den 31 december 2011.

Aktiedata, 31 december 2014

SEK	2014	2013
Resultat per stamaktie	37,70	110,59
Eget kapital per stamaktie	0,77	0,72
Utdelning per stamaktier	0	0
Utdelning per preferensaktie	0	0
Antal stamaktier vid årets slut	1 019 593	1 000 000
Genomsnittligt antal stamaktier	1 018 466	1 000 000
Antal preferensaktier vid årets slut	7	7
Genomsnittligt antal preferensaktier	7	7
Antal stamaktieägare vid årets slut	86	39
Antal preferensaktieägare vid årets slut	7	7

Största aktieägarna

	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Antal C-aktier	Totalt	Röster, %	Aktie-kapital, %
Air Syndication S.C.A	664 800	1 150	1	665 951	88,2	65,3
Zirkona Aktiebolag	0	108 649	1	108 650	3,6	10,7
SLP Partners AB	0	46 063	1	46 064	1,5	4,5
Europeiska Investeringsklubben	0	43 798	1	43 799	1,5	4,3
Harald Wessman	0	30 000	0	30 000	1,0	2,9
MECA Ekonomi AB	0	13 827	1	13 828	0,5	1,4
Minara AB	0	12 500	1	12 501	0,4	1,2
Maria Nilsson	0	10 000	1	10 001	0,3	1,0
Patrik Ahlvin	0	10 000	0	10 000	0,3	1,0
Q-It AB	0	5 263	0	5 263	0,2	0,5
Summa 10 största aktieägarna	**664 800**	**281 250**	**7**	**946 057**	**97,5**	**92,8**
Övriga	0	73 543	0	73 543	2,5	7,2
Totalt antal aktier	**664 800**	**354 793**	**7**	**1 019 600**	**100,0**	**100,0**

86

Per den sista december 2014 hade Humana 86 aktieägare.

KONCERNENS EKONOMISKA ÖVERSIKT

35 Förvaltningsberättelse

41 Risker och riskhantering

44 Treårsöversikt

44 Kvartalsöversikt

45 Nyckeltal

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Humana AB, org nr 556760-8475, publikt bolag med säte i Stockholm, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 1 januari 2014 – 31 december 2014.

Marknadsutveckling under året

Efterfrågan på omsorgstjänster har varit stabil under året. Humana har inom affärsområdet Personlig Assistans tagit marknadsandelar på en svagt växande marknad. Marknaden för tjänster inom individ- och familjeområdet har under året haft en god tillväxt till följd av ökad privatisering, en växande psykisk ohälsa och en fortsatt tillströmning av ensamkommande asylsökande barn med traumatiska upplevelser. Marknaden för vård- och omsorgstjänster i Norge har sett en tillväxt under året. Det politiska klimatet i Norge har förbättrats för privata aktörer samtidigt som en pågående marknadskonsolidering ger framtida affärsmöjligheter. Demografiska faktorer såsom en åldrande befolkning med en ökad medellivslängd innebär att den framtida marknaden för äldreomsorg och hemtjänst bedöms som god. Under året har aktiviteten inom entreprenadupphandlingar varit lägre, vilket har påverkat tillväxten inom affärsområdet Utveckling.

Viktiga händelser under året

Sammanfattningsvis har året präglats av ett fortsatt arbete för att lyfta kvaliteten i Humanas tjänsteerbjudande. Parallellt har Humana genomfört ett antal aktiviteter för att skapa fortsatt tillväxt, både organiskt, men också genom bolagsförvärv. I januari 2014 förvärvade Humana INOM (INOM – Innovativ Omsorg i Norden AB), ett av de ledande företagen i Norden inom socialpsykiatri. Förvärvet ökade bolagets intäkter och bidrog till att Humana blev den ledande aktören inom individ- och familjeomsorg i Sverige. Förvärvet innebar även att Humana tog steget in på den norska omsorgsmarknaden.

Fokus under året har vid sidan av det löpande kvalitetsarbetet varit på att vidareutveckla befintliga verksamheter och implementera genomförda förvärv. Humana har genomfört fem förvärv under 2014.

Humana ingick i januari 2014 i samband med förvärvet av INOM ett avtal om en ny långsiktig finansiering. Avtalet tecknades på sju år och innefattade både rörelsefinansiering samt förvärvskrediter för fortsatta investeringar i rörelsen samt expansion. Utöver en utökad lånefacilitet emitterades 19 593 stamaktier i samband med förvärvet.

Humana har under året ändrat moderbolagets namn från Humana Investment Holding AB till Humana AB.

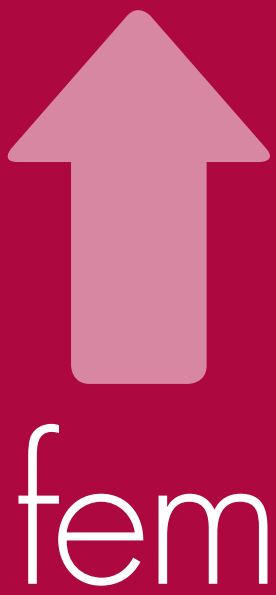
Förvärv

Humana är ett tillväxtbolag inom omsorgsbranschen. Målsättningen är att verksamheten ska växa både organiskt, dvs. genom egen kraft, och genom företagsförvärv. Humana är aktiva i marknadskonsolideringen och söker löpande efter lämpliga förvärvskandidater. Humana har primärt tre syften med sin förvärvsstrategi:

- uppnå volym- och skalfördelar
- genomföra mindre tilläggsförvärv för att förstärka den befintliga verksamheten inom sin nisch
- komplettera befintlig verksamhet med nya tjänsteområden där Humana ser en tillväxtpotential och synergier med befintligt erbjudande

Humana har sedan 2006, då den nya ledningen kom in i bolaget, genomfört 24 förvärv. Under 2014 genomförde Humana fem förvärv inom affärsområdena Individ & Familj och Norge:

- januari 2014 INOM - Innovativ Omsorg i Norden AB (Individ & Familj/Norge)
- april 2014 Ungdomshemmet Hajstorp AB (Individ & Familj)
- juni 2014 Våre Hjem AS (Norge)
- augusti 2014 Lunna Gård AB (Individ & Familj)
- september 2014 Frösunda Holdco AS (Norge)

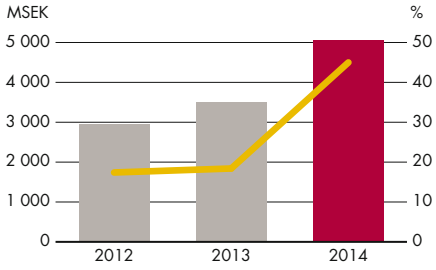


fem

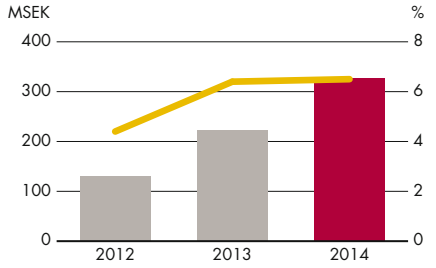
Förvärv 2014

* INOM - INOM Innovativ Omsorg i Norden AB
* Ungdomshemmet Hajstorp AB
* Våre Hjem AS
* Lunna Gård AB
* Frösunda Holdco AS

Intäkter och tillväxt



Rörelseresultat och rörelsemarginal



** Rörelseresultatet för 2012 är beräknad i enlighet med BFN redovisningsprinciper. 2013–2014 är i enlighet med IFRS.*

Rörelseintäkter per affärsområde

MSEK	2014	2013
Personlig Assistans	2 609	2 506
Individ & Familj	1 422	508
Norge	210	-
Utveckling	825	476
Totala rörelseintäkter	**5 065**	**3 489**

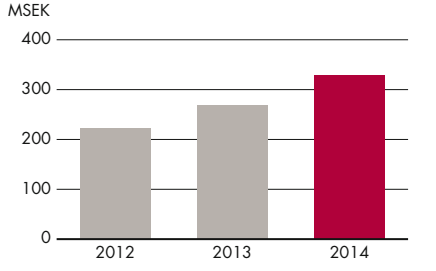
Rörelseintäkter per land

MSEK	2014	2013
Sverige	4 855	3 489
Norge	210	-
Totala rörelseintäkter	**5 065**	**3 489**

Kapitalstruktur

MSEK	2014	2013
Balansomslutning	3 660	2 196
Sysselsatt kapital	2 715	1 500
Eget kapital	986	853
Räntebärande nettoskuld	1 484	355

Operativt kassaflöde



Den sammanlagda köpeskillingen för årets fem förvärv uppgick till 855 MSEK.

Förvärven har bidragit med 989 MSEK till Humanas intäkter under 2014 och med 104 MSEK till bolagets rörelseresultat. Om förvärven hade genomförts per 1 januari 2014 skulle de ha ökat Humanas intäkter till 5 296 MSEK, 231 MSEK mer, och rörelseresultatet till 350 MSEK, 23 MSEK mer. Totalt har Humanas medarbetare ökat med 1 072 personer till följd av genomförda förvärv.

Intäkter och resultat

Humanas intäkter under verksamhetsåret 2014 ökade med 45 % till 5 065 MSEK (3 489), en ökning med 1 576 MSEK. Förvärv bidrog med 1 299 MSEK och jämförbara enheter med 277 MSEK. Koncernens jämförbara enheter ökade med 7,9 %. Valutakursförändringar påverkade intäkter och rörelseresultat marginellt negativt. I faktiska tal var tillväxten störst inom affärsområdet Individ & Familj, där ökningen av intäkterna var 914 MSEK vilket motsvarar en tillväxt om 180 %.

Rörelseresultatet uppgick till 327 MSEK (222), en ökning med 105 MSEK eller 47 %. Förvärv som inte fanns i Humana under föregående år har bidragit med 104 MSEK till årets rörelseresultat. Rörelsemarginalen för året uppgick till 6,5 % (6,4).

Resultat före skatt för året uppgick till 156 MSEK (216). Omvärdering av reserverade tilläggsköpeskillingar hade ingen effekt på årets resultat, 0 MSEK (+22). En högre aktivitet på förvärvssidan jämfört med föregående år har ökat förvärvskostnaderna under året. Kostnaderna för förvärv uppgick till 21 MSEK (4) och orealiserade värdeförändringar på derivat uppgick till -41 MSEK (+3). Upplåningen ökade under året vilket resulterade i ökade räntekostnader, 112 MSEK (27).

Resultatet efter skatt för 2014 minskade till följd av ökade förvärvs- och finansieringskostnader till 115 MSEK (179) och vinst per stamaktie uppgick till 37,70 SEK (110,59). Vinst per stamaktie har påverkats negativt av ackumulerad, ej utbetald avkastning på preferensaktier. Den effektiva skattesatsen uppgick till 26,4 % (17,2). Förändringen i den effektiva skattesatsen förklaras av att förvärvskostnader som belastar resultatet 2014 inte är avdragsgilla, samt en högre skattesats i Norge. Därtill påverkas jämförelsen av att skattekostnaden för 2013 påverkades positivt av en återbetalning av skatt uppgående till cirka 10 MSEK vilken avsåg rättelse av tidigare års taxeringar.

Lönsamhet, finansiell ställning och kassaflöde

Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 12 % (15). Humana har en låg kapitalbindning och redovisar ett negativt rörelsekapital till följd av förskottsbetalningar inom affärsområdet Personlig Assistans.

I januari 2014, i samband med förvärvet av INOM, ingick Humana ett avtal om en ny långsiktig finansiering. Avtalet tecknades på sju år och innefattade både rörelsefinansiering samt förvärvskrediter för fortsatta investeringar i rörelsen samt expansion. Humana har efter omfinansieringen i januari 2014 utökat lånekrediten med 200 MSEK. Krediten har delvis utnyttjats för att finansiera förvärvet av Frösunda Holdco AS. Resterande kreditutrymme kommer att användas för framtida förvärv. Den totala lånefaciliteten uppgick per sista december 2014 till 1 900 MSEK (668). Totala amorteringar under året uppgick till 438 MSEK, varav 11 MSEK avsåg amortering på befintligt låneavtal, 316 MSEK en återbetalning av tidigare lånefacilitet samt 111 MSEK lösen av lån i samband med förvärvet av Frösunda Holdco AS.

Soliditeten uppgick till 27 % (39). Soliditeten har påverkats av en ökad belåning i samband med förvärvet av INOM-koncernen. Koncernens eget kapital per balansdagen uppgick till 986 MSEK (853). Eget kapital per stamaktie justerat för outbetald avkastning på preferensaktierna uppgick till 0,77 SEK (0,72). Koncernens räntebärande nettoskuld uppgick vid årets slut till 1 484 MSEK (355). Räntebärande nettoskuld i relation till EBITDA uppgick till 4,10x (1,51x).

Likvida medel bestående av kassa- och bankmedel uppgick till 244 MSEK (291) per sista december 2014. I Humanas kreditfacilitet finns en outnyttjad checkräkningskredit uppgående till 75 MSEK.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 158 MSEK (143).

Företagsförvärv inklusive reglering av tilläggsköpeskillingar avseende under tidigare år genomförda förvärv uppgick till 823 MSEK (134). Rörelsekapitalet under året minskade med 18 MSEK (57). Investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgick till 46 MSEK (24). Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick

till 668 MSEK (57). Den ökade upplåningen härrör i huvudsak från förvärvet av INOM-koncernen och förvärvet av Frösunda Holdco AS.

Utveckling och resultat per affärsområde

Personlig Assistans

Intäkterna ökade under året organiskt med 4 % till 2 609 MSEK (2 506). Rörelseresultatet uppgick till 205 MSEK (206).

Humanas verksamhet inom personlig assistans fortsatte under året att ta marknadsandelar. Antalet kunder inom affärsområdet var konstant under året och uppgick till drygt 1 900. Antalet kunder som till följd av indragna assistansbeslut eller som av andra anledningar valde att lämna Humana minskade jämfört med föregående år. Antalet timmar som varje individ är berättigad till assistans ökade under året. Tillväxten i antalet ersättningsberättigade individer minskade däremot något. Privata aktörer har fortsatt att ta marknadsandelar under året.

Inga förvärv har gjorts inom affärsområdet under året.

Individ & Familj

Intäkterna ökade med 180 % till 1 422 MSEK (508), varav förvärv bidrog med 830 MSEK till intäkterna. Den organiska tillväxten var 17 %. Rörelseresultatet uppgick till 174 MSEK (63). Förvärv bidrog under året med 100 MSEK till EBIT.

Förvärvet av INOM - Innovativ Omsorg i Norden AB under året innebar att Humana blev marknadsledande inom individ- och familjeområdet på den svenska marknaden. Antalet kunder har ökat kraftigt under året. Ökningen har skett genom att Humana har expanderat och startat nya enheter med specialistkompetens inom området för psykiatri och psykosocialt förändringsarbete på ett framgångsrikt sätt, men även som en effekt av förvärv. Efterfrågan inom segmentet ökade under året som en konsekvens av ökade ohälsotal och fler ensamkommande asylsökande barn och vuxna med traumatiska problemställningar.

Humana har under året bidragit till en konsolidering av marknaden. Tre förvärv genomfördes under 2014 inom affärsområdet Individ & Familj:

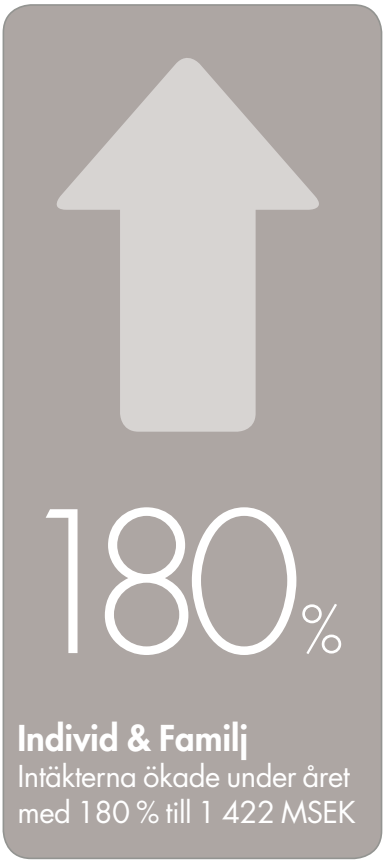
- INOM Innovativ Omsorg i Norden AB
- Ungdomshemmet Hajstorp AB
- Lunna Gård AB

Norge

Intäkterna från den norska verksamheten uppgick till 210 MSEK (-). Rörelseresultatet uppgick till 10 MSEK (-). Humana etablerade sin verksamhet i Norge under året genom förvärvet av INOM.

Förvärvet av INOM var starten för Humanas expansion utanför Sverige. Humanas norska verksamhet har under året förstärkts och utökats genom förvärven av Frösunda Holdco AS och Våre Hjem AS. Expansionen har resulterat i att Humana idag är en av de ledande privata aktörerna på den norska omsorgsmarknaden. Verksamheten i Norge är inriktad på individ- och familjeomsorg för barn och unga, men en expansion inom andra specialistområden samt inom marknaden för personlig assistans har påbörjats.

Den norska omsorgsmarknaden skiljer sig från den svenska så till vida att den är mer reglerad än den svenska samt att



Operativt kassaflöde

MSEK	2014	2013
Rörelseresultat	327	222
Avskrivningar	32	13
Förändringar i rörelsekapital	18	57
Investeringar i anläggningstillgångar	-46	-24
Operativt kassaflöde	**330**	**268**

Investeringar

MSEK	2014	2013
Förvärv av rörelse, netto likvidpåverkan	-821	-134
Förvärvskostnader	-21	-4
Investeringar i övriga anläggningstillgångar, netto	-46	-24
Totala investeringar	**-888**	**-162**

Alla har rätt till ett bra liv. Ja, *alla*.

privatiseringen inte har kommit lika långt som i Sverige.

Utveckling

Intäkterna ökade med 73 % till 825 MSEK (476). Den organiska tillväxten var 18,4 %. Rörelseresultatet uppgick till -3 MSEK (-13).

Humanas affärsområde Utveckling består av verksamheter med tjänster inom LSS-boenden, äldreomsorg i form av särskilda boenden och hemtjänst, samt skola och korttidsverksamhet.

Marknaden för äldreomsorg ökar till följd av att andelen äldre människor av den totala populationen ökar. Det faktum att människor håller sig friska längre, och därmed kan bo kvar hemma längre, gör att marknaden för tjänster inom hemtjänstområdet ökar. Trenden inom äldreomsorgen och boende går mot mer vårdkrävande brukare, där andelen demenssjuka och brukare med särskilda behov ökar. Branschen har under året präglats av en mer eller mindre stillastående privatiseringsgrad då färre entreprenadkontrakt har lagts ut på upphandling jämfört med året innan.

Nyckeltal

	Personlig Assistans		Individ & Familj		Norge		Utveckling	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Rörelseintäkter, MSEK	2 609	2 506	1 422	508	210	-	825	476
Organisk intäktstillväxt, %	4,1	7,2	17,0	16,5	na	-	18,4	11,0
Rörelseresultat, MSEK	205	206	174	63	10	-	-3	-13
Rörelsemarginal, %	7,9	8,2	12,2	12,3	4,8	-	-0,3	-2,7
Medelantal kunder	1 923	1 925	1 441	464	118	-	3 842	1 809
Medelantal heltidsanställda	5 143	4 846	1 448	545	204	-	1 812	975

Medarbetare

Vid årets slut var medelantalet heltidsanställda 8 619, vilket kan jämföras med 6 374 vid årets ingång. Under året genomförda förvärv har ökat antalet medarbetare med 1 072. Av totala medelantalet anställda var cirka 67 % kollektivanställda och cirka 33 % tjänstemän. 96 % av de anställda arbetar i Sverige och 4 % i Norge. Antalet anställda vid årets slut översteg 14 000, varav 69 % var kvinnor.

Principer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen har inför årsstämman den 20 maj 2015 för avsikt att föreslå oförändrade riktlinjer jämfört med 2014. Riktlinjerna ska omfatta ersättningar till vd och övriga medlemmar av Humanas koncernledning. Koncernledningen består vid årets ingång av nio personer.

Koncernledningens ersättning ska omfatta fast lön, eventuell rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig och återspegla individens prestationer och ansvar samt den värdeutveckling som kommer Humanas samtliga intressenter till godo.

Humanas ersättningsmodell består av en fast grundlön samt en rörlig lönekomponent. Rörlig kontant lön ska förutsätta uppfyllelse av definierade och mätbara mål och ska vara maximerad till 30 % av den årliga fasta lönen. Villkor för rörlig lön bör utformas så att styrelsen, om exceptionella ekonomiska förhållanden råder, har möjlighet att begränsa eller underlåta utbetalning av rörlig lön om en sådan åtgärd bedöms som rimlig. I särskilda fall kan överenskommelser träffas om ersättning av engångskaraktär, förutsatt att sådan ersättning inte överstiger ett belopp motsvarande individens årliga fasta lön och maximala rörliga kontanta lön, och inte utges mer än en gång per år och individ.

Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda.

Uppsägningstiden ska vara sex månader från både Humanas och den ledande befattningshavarens sida. Då anställningstiden överskrider fem år ska uppsägningstiden från Humanas sida utökas till tolv månader, medan den från den ledande befattningshavarens sida ska förbli sex månader. Avgångsvederlag kan utgå till ledande befattningshavare med anställningstid överskridande fem år, dock maximalt uppgående till motsvarande sex månadslöner. Avtal om avgångsvederlag träffas separat efter beslut i ersättningsutskottet.

Styrelsen har rätt att frångå de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Om sådan avvikelse sker ska information om detta och skälet till avvikelsen redovisas vid närmast följande årsstämma.

Ersättningsutskottet, som har utsetts av styrelsen i Humana, bereder och utarbetar förslag till styrelsen för beslut av styrelsen avseende ersättning till vd. På förslag av vd fattar ersättningsutskottet beslut om ersättning till övriga medlemmar i koncernledningen. Styrelsen informeras om ersättningsutskottets beslut. Se även not K6 sid 64.

Säsongseffekter

Humanas verksamhet är, sett till hur intäkterna fördelas under året, inte nämnvärt påverkad av några säsongsvariationer. Intäktsförändringar mellan kvartal och i jämförelse med föregående år förklaras i huvudsak av tidpunkten för när förvärv har genomförts under 2013 och 2014. Resultatmässigt är bolagets tredje kvartal, påverkat av personalens semesteruttag och därmed förändringar i semesterskulden, det starkaste.

Moderbolaget

Moderbolaget har sitt säte i Stockholm. Moderbolagets rörelseresultat för 2014 uppgick till -16 MSEK (-7). Periodens resultat uppgick till 89 MSEK (133). Resultatet har belastats av högre finansieringskostnader till följd av utökade krediter för att förvärva INOM. Investeringen vid förvärvet av INOM-koncernen uppgick till 807 MSEK.

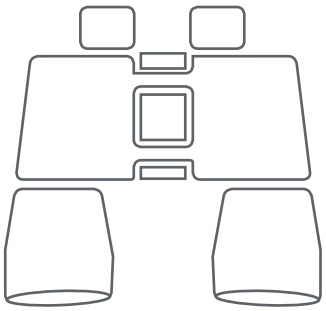
Aktiekapital och ägare

Bolagets registrerade aktiekapital uppgick per den 31 december 2014 till 1 019 600 SEK, fördelat på 1 019 600 aktier, varav 664 800 stam A-aktier, 354 793 stam B-aktier, och sju stycken preferensaktier C1, C2 två stycken, C3, C4, C5 och C6. Aktierna har ett kvotvärde om 1 SEK per aktie.

Under året har 19 593 stamaktier emitterats i samband med förvärvet av INOM-koncernen.

Den 31 december 2014 var antalet aktieägare 86 (39). Bolagets största aktieägare var det brittiska fondbolaget Argan Capital genom bolaget Air Syndication S.C.A., vilka kontrollerade 88,2 % av rösterna och 65,3 % av kapitalet. Per Granath styrelseledamot, vd och koncernchef var bolagets näst största ägare och kontrollerade 3,6 % av rösterna och 10,7 % av kapitalet. Ingen annan aktieägare innehar, direkt eller indirekt, mer än 10 % av aktierna eller rösterna i bolaget.

Framtidsutsikter



Humana ger inga finansiella prognoser för sin framtida utveckling. Bolagets långsiktiga finansiella mål finns beskrivna under avsnittet *Hur vi skapar värde och finansiella mål* på sid 12 i årsredovisningen.

Under året har de underliggande marknadskrafterna fortsatt att peka mot en växande efterfrågan på omsorgstjänster. En åldrande befolkning och det faktum att ohälsan i marknaderna på vilka Humana agerar har ökat talar för en fortsatt marknadstillväxt. Det regeringsskifte som skedde under 2014 har gjort att osäkerheten avseende Sveriges politiska agenda, budgetinnehåll och beslut under kommande år har ökat. Regeringen har efter en överenskommelse mellan Socialdemokraterna, Miljöpartiet och Vänsterpartiet beslutat att tillsätta en utredning som ska omfatta stora delar av den offentliga välfärden. Utredningen ska se över behovet av framtida vinstbegränsningar samt ökade kvalitetskrav i vård- och omsorgsbranschen. Förändringar i politiskt styre och framtida beslut kan komma att påverka tillväxten och lönsamhetspotentialen för privata aktörer i stort.

Händelser efter räkenskapsårets utgång

På en extra årsstämma den 28 januari 2015 fattades beslut om att moderbolaget byter bolagskategori till att bli ett publikt aktiebolag.

Aktiekapitalets sammansättning

Aktieslag	Antal aktier	Antal röster	Andel i % av kapital	Andel i % av röster
A (4 röster)	664 800	2 659 200	65,2	88,2
B (1 röst)	354 793	354 793	34,8	11,8
C (0,4 röster)	7	3	0,0	0,0
Totalt	**1 019 600**	**3 013 996**	**100,0**	**100,0**

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande fritt eget kapital i moderbolaget (SEK)	
Överkursfond	642 253 871
Balanserat resultat	297 077 090
Årets vinst	89 413 088
Summa	**1 029 763 650**

Vissa saker kan inte räknas i minuter. *Personlig assistans till exempel.*

Utdelning och förslag till vinstdisposition
För att säkerställa högkvalitativa tjänster och för att finansiera fortsatt tillväxt har styrelsen i Humana beslutat att bolagets kassaflöde ska återinvesteras i verksamheten. Styrelsen föreslår därför att ingen utdelning lämnas vare sig för stamaktier A, eller för B, eller för preferensaktier C för verksamhetsåret 2014 och att disponibla medel istället överförs i ny räkning enligt tabell i vänsterkolumnen.

Risker och riskhantering

Humanas verksamhet är liksom all verksamhet förenad med risker. För att tydliggöra och möjliggöra ett proaktivt arbete för att begränsa riskexponeringen har Humana genomfört en riskanalys och graderat samtliga risker utefter sannolikhet och konsekvens.

Riskhantering

En risk definieras som en osäkerhet inför att en händelse inträffar som kan komma att påverka bolagets förmåga att nå fastställda mål. Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet och de måste hanteras av organisationen på ett effektivt sätt.
Riskhantering syftar till att förebygga, begränsa eller förhindra att risker materialiseras och drabbar verksamheten på ett negativt sätt. Humana arbetar för en effektiv identifiering, utvärdering och hantering av bolagets risker.

Humanas ledning har i samband med upprättandet av bolagets affärsplan upprättat en bruttolista på tänkbara händelser som skulle kunna få en påverkan på bolagets verksamhet och företagets möjlighet att nå uppsatta mål. Bruttolistan har utvärderats och reducerats till en nettolista som innehåller de mest relevanta riskerna. Riskerna har graderats utefter ett sannolikhets- och konsekvensperspektiv. Att kvantifiera riskerna i en riskmatris gör det möjligt för Humana att allokera rätt nivå av tid och resurser i arbetet med riskreduceringen. Riskerna följs löpande upp i koncernledningen och i styrelsearbetet.

Syfte

Syftet med Humanas arbete med riskhantering är att:

- skapa en medvetenhet om bolagets risker hos bolagets ledning och styrelse samt att säkerställa en effektiv information om bolagets riskexponering
- skapa en effektiv styrning och kontroll av verksamheten så att bolaget kan uppnå sina mål
- skapa underlag och processer som understödjer den dagliga verksamheten

Riskkategorier

Humana har valt att dela upp riskerna som identifierats i tre riskkategorier:

Bransch- och marknadsrelaterade risker
Marknadsrisker avser externa faktorer, händelser och förändringar på de marknader som Humana verkar inom och som kan skada förutsättningarna att nå bolagets uppsatta mål. Riskerna är sådana som bolaget har begränsade möjligheter att påverka, men som man som bolag behöver förhålla sig till. Inte sällan finns det två sidor av varje bransch-/marknadsrelaterad risk, en nedsida, dvs. risk eller hot, och en uppsida, en möjlighet.

Verksamhetsrelaterade risker
Verksamhetsrelaterade risker avser huvudsakligen interna faktorer och händelser som kan skada bolagets operativa verksamhet och därmed varumärke. Humanas anseende och rykte är centralt för förtroendet hos bolagets kunder, beställare och anställda. Negativ publicitet om privata omsorgsleverantörer eller en allvarlig incident inom koncernens verksamhet kan ha en väsentligt negativ påverkan på bolagets verksamhet och resultat.

Efterlevnadsrisker kopplade till lagar och regelverk
Humanas verksamhet omfattas av dataskyddslagar som den svenska personuppgiftslagen, den svenska patientdatalagen och den norska helseregisterloven. Regelverket kräver att det finns systematiserade och säkra rutiner på plats för hantering och lagring av personuppgifter. Vidare är Humanas verksamhet beroende av att bolaget kan få och bibehålla ett antal tillstånd samt legitimering för vissa yrkesgrupper för att kunna erbjuda omsorgstjänster.

Därutöver är koncernen genom sin verksamhet exponerad för olika slag av finansiella risker: finansierings- likviditetsrisk, kreditrisk, ränterisk och valutarisk. Koncernens finanspolicy för hantering av finansiella risker har utformats av styrelsen och bildar ett ramverk av riktlinjer och regler i form av riskmandat och limiter för finansverksamheten. För vidare beskrivning av bolagets finansiella risker hänvisas till not K19 i årsredovisningen.

Bolagets samlade risker inklusive åtgärder hanteras av bolagets revisionsutskott och finansutskott som rapporterar till styrelsen för utvärdering och godkännande.

Bransch- och marknadsrelaterade risker

A *Ökad branschreglering*

Omsorgsbranschen är föremål för omfattande regler i form av komplexa lagar och regelverk på nationell, regional och lokal nivå. Lagar och regler omfattar bland annat tillgänglighet och åtkomst till tjänster, tjänsternas kvalitet, personalens kvalifikationer och förpliktelser samt sekretessbestämmelser. Humana arbetar med tydliga kravspecifikationer, dokumentation samt kvalitetsuppföljning för att säkerställa en hög tjänsteleverans. Bolaget ställer sig positivt till att kraven ökar. En uppstramning av regelverket skulle höja status och kvaliteten hos samtliga aktörer.

B *Politiska risker*

Omsorgsbranschen drivs utifrån en tydlig politisk agenda. Bolagets verksamhet är finansierad av stat och kommun och förändringar i det politiska styret kan få konsekvenser på samhällets syn på privata omsorgsleverantörer. Privata aktörers erbjudande är beroende av vilka politiska beslut som respektive kommun och regional myndighet fattar. Humana är en betydande aktör i branschen och bolagets specialistkompetens är hög. Framtidens ökade behov av omsorg kommer att bli en utmaning för samhället i stort att hantera.

C *Vinstbegränsande lagändringar inom omsorgsområdet*
Politiska partier i Sverige har ifrågasatt privatiseringen av omsorgstjänster och verkat för begränsningar i möjligheten att driva privata företag med vinstintresse. Om legala krav skulle införas så att inga eller endast begränsade vinster skulle vara tillåtna, att privatiseringstakten minskas eller att antalet tjänster som kan vara föremål för privatisering begränsas, skulle affärsmodellen för privata omsorgsföretag kunna komma att äventyras.

D *Höjning av nivåerna för arbetsgivaravgifter och socialavgifter för yngre anställda*
För närvarande är arbetsgivaravgifter och socialavgifter i Sverige lägre för anställda som vid årets ingång inte har fyllt 26 år. Regeringen har lagt fram ett förslag om att avskaffa nedsättningen av dessa avgifter. En höjning skulle medföra en ökning av Humanas personalkostnader.

E *Förändrat utbetalningsförfarande för assistansersättning*
Humana erhåller inom affärsområdet Personlig Assistans assistansersättning från Försäkringskassan och kommunen. Cirka 90 % av den ersättning som Humana får utbetalas av Försäkringskassan i förskott. Bolagets löner finansieras därmed av den förskottsbetalning som bolaget får från Försäkringskassan. Försäkringskassan har tidigare aviserat att man avser att ändra förskottsbetalningen. En förändring av utbetalningsförfarandet skulle öka Humanas rörelsekapitalbehov och därmed bolagets belåning.

F *Förändring i prisbild och efterfrågan*
Priserna för offentligt finansierad omsorg kan påverkas, begränsas eller komma att beslutas av lokala, regionala och nationella myndigheter. Det gör att priserna inte enbart styrs av marknadskrafter som utbud och efterfrågan. En minskad efterfrågan på privata omsorgstjänster skulle ha en negativ påverkan på Humanas verksamhet.

Verksamhetsrelaterade risker

G *Negativ publicitet om privata omsorgsleverantörer eller verksamhetsincident*
För Humana är koncernens anseende grundläggande för att bibehålla goda relationer med nuvarande och potentiella kunder och klienter, lokala och regionala myndigheter samt tillsynsmyndigheter. Det finns risk att en incident skulle kunna inträffa i Humanas eller en annan privat aktörs verksamhet, genom avsiktligt handlande eller oaktsamhet, som skulle kunna komma att skada en eller flera personer som behandlas i Humanas verksamhet. En sådan händelse skulle komma att leda till negativ publicitet som skadar branschen och bolaget i fråga. En incident skulle vidare kunna leda till förlust av kunder och därmed intäkter.

H *Begränsningar i datasystem*
Humana hanterar en mängd datainformation i form av personuppgifter, journaler och andra affärskritiska uppgifter. Avbrott eller störningar i IT-system, inklusive sabotage, datavirus, operatörsfel eller fel i programvara kan få en negativ påverkan på verksamheten. Humana försöker i största möjliga mån minimera dessa störningar genom att använda brandväggar, kryptering och parallella oberoende datacentraler för säkerhetskopiering.

I *Ramavtalsupphandlingar*
Många av de ramavtal som Humana sluter med svenska kommuner för att driva verksamhet i egen regi innehåller inga volymåtaganden, vilket innebär att omfattningen och volymen av tjänster i sådana avtal kan vara oviss. Om Humana inte kan uppfylla de krav som ställs i ramavtalen kan avtalen komma att sägas upp.

Då Humana träffar långsiktiga hyresavtal för lokalerna som används i sin verksamhet står bolaget risken att rörelseintäkterna kan bli lägre än de personal- och hyreskostnader som är knutna till lokalerna. Humana arbetar dagligen med att optimera beläggningsnivån när det gäller behandlingsplatser för omsorg inom koncernens verksamhet i egen regi och med att matcha kostnaderna på ett effektivt sätt.

J *Framtida expansion och tillväxt*
Humana är ett tillväxtföretag som planerar att fortsätta att växa sin verksamhet genom organisk tillväxt i kombination med förvärv. Framtida framgång i bolagets förvärvsstrategi beror på flera faktorer såsom Humanas förmåga att identifiera lämpliga förvärvsobjekt, förhandla rätt nivå på köpeskillingar och acceptabla villkor. Vidare påverkar Humanas förmåga och kompetens att integrera genomförda förvärv på ett fördelaktigt sätt i befintlig verksamhet den framtida tillväxten. Det finns också affärsrisker, skatterisker och ekonomiska risker förknippade med att förvärva och integrera företag.

K *Kompetens och förmåga att attrahera medarbetare*
Humana är beroende av att kunna attrahera, anställa och behålla kvalificerad personal till en rimlig kostnad. Bolagets verksamhet är mycket personalintensiv och kompetenskraven varierar mellan de olika affärsområdena. Inom Personlig Assistans är kompetenskraven ganska låga, medan delar av tjänsterna som erbjuds inom Individ & Familj och Norge kräver en högre kompetens och specialisering. Humanas kvalitet är beroende av medarbetarnas förmåga att ta rätt beslut och ha rätt inställning i det dagliga arbetet. Om bolaget inte lyckas attrahera rätt personal kan det påverka bolagets tillväxtmöjligheter.

Efterlevnadsrisker kopplade till lagar och regelverk

L *Brott mot dataskyddslagar*
Humanas verksamhet omfattas av dataskyddslagar. Aktuella regler ställer stora krav på processer och säkerhet för att hantera, lagra och gallra personuppgifter samt att individer informeras på rätt sätt om hur bolaget hanterar personuppgifter. Humana arbetar löpande för att förbättra sina processer och rutiner samt genomför löpande kontroller.

M *Beroende av tillstånd och yrkeslegitimering*
Humanas verksamhet och tillväxt är beroende av att bolaget kan få och kan behålla ett antal tillstånd för att bedriva omsorgsverksamhet. Vidare krävs legitimering av vissa yrkesgrupper. Ett antal av de tillstånd som Humana har i verksamheten är knutna till specifika fastigheter som företaget äger. Om fastigheterna säljs eller flyttas behöver Humana ansöka om nya tillstånd. Tillstånden kan också påverka Humanas möjlighet att flytta bolag inom koncernen.

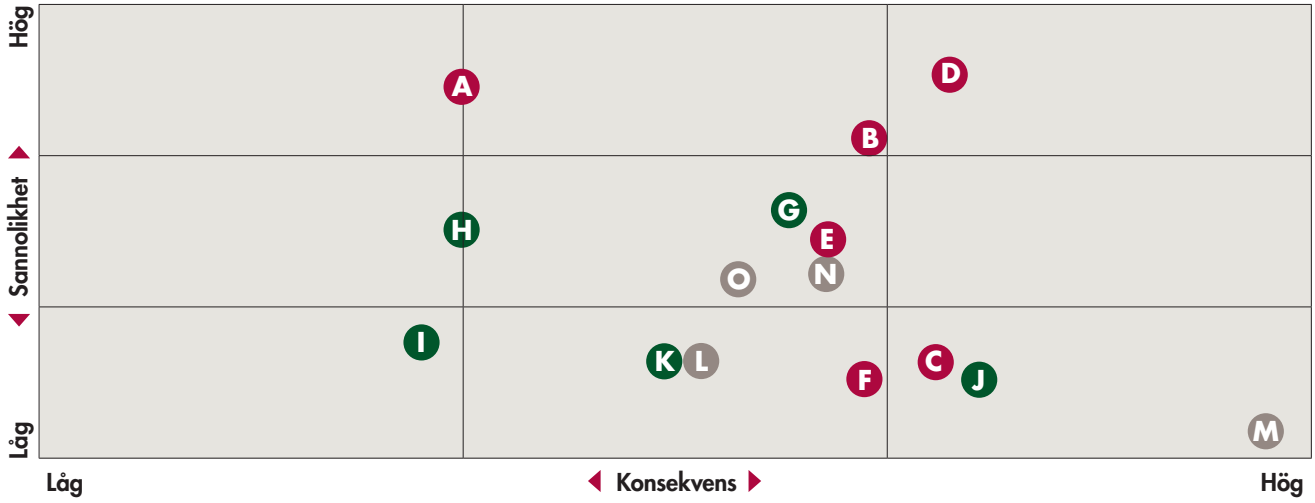
N *Rättsliga processer och utredningar*
Humana kan påverkas negativt av domstolsavgöranden, förlikningar och kostnader förenade med rättsliga processer och utredningar. Humana kan i framtiden bli föremål för rättsliga åtgärder på grund av påstådd felbehandling eller felaktig medicinering. Vid felaktigt förfarande kan Humana drabbas av kostnader för skadestånd eller ersättningar.

O *Arbetsmiljö och säkerhet*
Humanas verksamhet omfattas av föreskrifter om arbetsrelaterad hälsa och säkerhet. Brister i att uppfylla föreskrifter kan leda till böter eller vite.

Bransch- och marknadsrelaterade risker	
Risk	**Riskhantering**
A Ökad branschreglering	Driver påverkansarbete för en ökad branschreglering genom bland annat närvaro i styrelser och nätverk. Interna handlingsplaner därefter.
B Politiska risker	Fortlöpande kunskapsinhämtning och relationsbyggande inom Public Affairs.
C Utdelningsbegränsande lagändringar inom omsorgsområdet	Dialog med viktiga intressenter och påverkare. Intern hög beredskap.
D Höjning av nivåerna för arbetsgivaravgifter och socialavgifter för yngre anställda	Strategier för löneavtalsförhandlingar och intern plan för framtida rekryteringar.
E Förändrat utbetalningsförfarande för assistansersättning	Påverkansarbete och kunskapsspridning till samhällskontakter.
F Förändring i prisbild och efterfrågan	Fortsatt fokus på hög tjänstekvalitet och hög grad av kundanpassning.

Verksamhetsrelaterade risker	
Risk	**Riskhantering**
G Negativ publicitet om privata omsorgsleverantörer eller verksamhetsincident	Väl förankrad kommunikationsplan internt. Transparent och tillgänglig inställning till media.
H Begränsningar i datasystem	Löpande systemövervakning. Utveckling av kompetens, system, rutiner med driftspartners.
I Ramavtalsupphandlingar	Fokus på hög tjänstekvalitet (hög kompetens och goda behandlingsresultat) samt samarbete med kommuner.
J Framtida expansion och tillväxt	Identifiera framtida ledare med god erfarenhet av att genomföra organiska projekt samt lyckade integrationsprocesser. Hitta bra affärspartners som besitter god förhandlings-, juridisk och ekonomisk kompetens.
K Kompetens och förmåga att attrahera medarbetare	Tydlig "employer branding" strategi som är byggd på värdegrund, utbildning, ledarskap och karriärvägar.

Efterlevnadsrisker kopplade till lagar och regelverk	
Risk	**Riskhantering**
L Brott mot dataskyddslagar	Kompetens, utbildning, processer och rutiner.
M Beroende av tillstånd och yrkeslegitimering	Identifiera verksamhetschefer med rätt bakgrund och erfarenhet.
N Rättsliga processer och utredningar	Rutiner, processer och kompetens samt rätt juridiska partners.
O Arbetsmiljö och säkerhet	Rätt intern kompetens genom proaktiva utbildningar, handlingsplaner och kontroll.



I matrisen har Humana gjort en bedömning av hur stor sannolikheten är att en händelse ska inträffa, respektive hur stor konsekvensen i sådant fall skulle bli om händelsen inträffar. Graderingen av Sannolikhet/Konsekvens utgör riskens storlek.

Treårsöversikt

MSEK	2014	2013	2012*
Koncernens resultaträkning i sammandrag			
Rörelseintäkter	5 065	3 489	2 982
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	359	235	212
Rörelseresultat efter avskrivningar (EBIT)	327	222	130
Resultat före skatt	156	216	100
Årets resultat (hänförligt till moderbolagets aktieägare)	115	179	44
Koncernens balansräkning i sammandrag			
Tillgångar			
Goodwill	2 565	1 436	1 233
Övriga anläggningstillgångar	305	144	73
Omsättningstillgångar	790	616	431
Summa tillgångar	**3 660**	**2 196**	**1 737**
Eget kapital och skulder i sammandrag			
Eget kapital	986	853	628
Långfristiga skulder	1 710	585	520
Kortfristiga skulder	963	758	589
Summa eget kapital och skulder	**3 660**	**2 196**	**1 737**
Koncernens kassaflöde i sammandrag			
Kassaflöde från den löpande verksamheten	158	143	179
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-888	-162	-96
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	668	57	-16
Årets kassaflöde	**-45**	**94**	**66**

** 2012 är i enlighet med BFN redovisningsprinciper. 2013–2014 är i enlighet med IFRS.*

Kvartalsöversikt

	2014					2013				
MSEK	Helår	Q1	Q2	Q3	Q4	Helår	Q1	Q2	Q3	Q4
Rörelseintäkter per segment										
Personlig Assistans	2 609	636	646	664	663	2 506	604	624	640	638
Individ & Familj	1 422	297	357	374	394	508	114	120	125	149
Norge	210	24	32	55	98	-	-	-	-	-
Utveckling	825	199	211	208	207	476	97	90	91	199
Totala rörelseintäkter	**5 065**	**1 157**	**1 245**	**1 301**	**1 362**	**3 489**	**814**	**833**	**856**	**986**
Rörelseresultat per segment										
Personlig Assistans	205	56	39	62	48	206	44	44	60	58
Individ & Familj	174	36	36	68	35	63	14	10	21	19
Norge	10	2	6	3	-2	-	-	-	-	-
Utveckling	-3	-6	-5	10	-2	-13	-2	-3	6	-14
Övrigt	-59	-11	-11	-14	-23	-33	-5	-8	-8	-12
Totalt rörelseresultat	**327**	**77**	**66**	**128**	**56**	**222**	**50**	**43**	**79**	**50**
Rörelsemarginal per segment										
Personlig Assistans, %	7,9	8,8	6,1	9,3	7,3	8,2	7,3	7,1	9,3	9,1
Individ & Familj, %	12,2	12,1	10,4	17,9	8,9	12,3	11,9	8,2	16,5	12,5
Norge, %	4,8	10,3	20,0	5,9	-2,1	-	-	-	-	-
Utveckling, %	-0,3	-3,2	-2,1	4,7	-0,8	-2,7	-2,2	-3,0	6,7	-7,2
Total rörelsemarginal, %	**6,5**	**6,7**	**5,3**	**9,8**	**4,1**	**6,4**	**6,1**	**5,2**	**9,2**	**5,1**

Nyckeltal

MSEK	2014	2013	2012*
Rörelseintäkter	**5 065**	**3 489**	**2 982**
Resultatmått			
Rörelseresultat	327	222	130
Årets resultat	115	179	44
Resultat per stamaktie	37,70	110,59	-17,09
Marginalmått			
Rörelsemarginal	6,5	6,4	4,4
Kapitalstruktur			
Soliditet	27	39	36
Avkastning på sysselsatt kapital	12	15	11
Räntebärande nettoskuld	1 484	355	369
Räntebärande nettoskuld/EBITDA	4,10x	1,51x	1,77x
Operativt kassaflöde	330	268	184
Data per aktie			
Antal stamaktier vid årets slut	1 019 593	1 000 000	1 000 000
Utdelning	0	0	0
Operativt kassaflöde per aktie	324	268	184
Övrigt			
Heltidsanställda vid årets slut	8 773	7 215	5 403
Medelantal kunder	7 324	4 198	2 671

** 2012 är i enlighet med BFN redovisningsprinciper. 2013-2014 är i enlighet med IFRS.*

STYRNING

47 Bolagsstyrning

51 Ordförande har ordet

52 Styrelse

54 Ledning

Bolagsstyrning

Bolagsstyrning inom Humana

Styrningen av Humana grundas på bolagsordningen, aktiebolagslagen, andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler samt interna regler och riktlinjer. Dessa interna regler och riktlinjer innefattar främst styrelsens arbetsordning, instruktion för verkställande direktören, instruktioner för finansiell rapportering och ekonomihandboken. Vidare har Humana ett antal policydokument och manualer med interna regler och rekommendationer, vilka innehåller principer och ger vägledning i bolagets verksamhet och för dess medarbetare.

Humanas aktier är inte upptagna till handel på en reglerad marknad och Humana är därför inte skyldigt att tillämpa svensk kod för bolagsstyrning (”Koden”). Däremot har styrelsen beslutat att följa Koden till vissa delar med syftet att säkerställa en god bolagsstyrning och har därför upprättat denna bolagsstyrningsrapport.

Aktieägare

Per den 31 december 2014 är Argan Capital genom bolaget Air Syndication S.C.A. den största ägaren i Humana med ett innehav av 664 800 stam A-aktier, 1 150 stam B-aktier och 1 preferens C6-aktie. Per Granath (ledamot, vd och koncernchef) äger 108 649 stam B-aktier och 1 preferens C1-aktie. Ingen annan aktieägare innehar, direkt eller indirekt, mer än 10 % av aktierna eller rösterna i bolaget.

Aktiekapital och rösträtt

Bolagets registrerade aktiekapital uppgick per den 31 december 2014 till 1 019 600 SEK, fördelat på 1 019 600 aktier, varav 664 800 stam A-aktier, 354 793 stam B-aktier, och sju stycken preferensaktier (C1, C2 (två stycken), C3, C4, C5 och C6). Aktierna har ett kvotvärde om 1 SEK per aktie. Varje stam A-aktie berättigar till 4 röster per aktie, varje stam B-aktie berättigar till en röst per aktie och varje preferens C1, C2 (två stycken), C3, C4, C5 och C6-aktier berättigar till 0,4 röster per aktie. Varje röstberättigad får vid bolagsstämma rösta för det fulla antalet av honom eller henne ägda och företrädda aktier utan begränsning i rösträtten. Totala antalet röster uppgår därmed till 3 013 995,8.

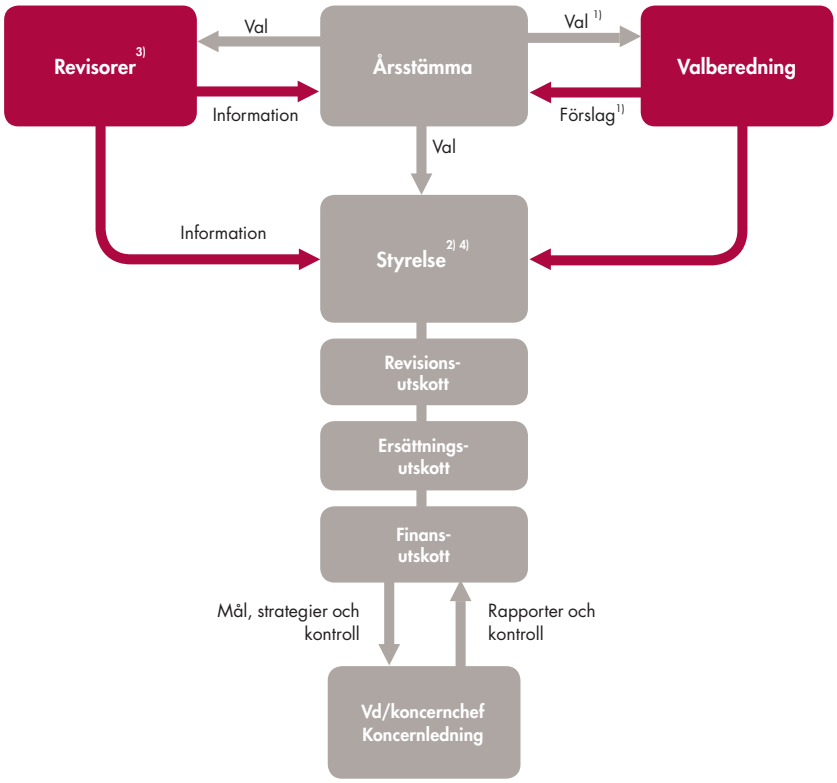
Bolagsordningen reglerar inte hur ändringar i bolagsordningen ska ske.

Det finns inga utestående bemyndiganden från styrelsen att ge ut nya aktier.

Bolagsordningen innehåller bestämmelser kring företrädesrätten vid bl.a. kontant- eller kvittningsemissioner, liksom bestämmelser kring hembud. Bolagsordningen reglerar också rätten till utdelning och överskott vid likvidation.

Aktieägaravtal

Bolagets aktieägare är för närvarande parter genom ett aktieägaravtal. Såvitt styrelsen känner till föreligger inte några aktieägaravtal eller andra överenskommel-



Modellen till vänster beskriver hur bolagsstyrningen är organiserad inom Humana. Humana är ett svenskt aktiebolag vars aktieägare är de som ytterst fattar beslut om koncernens styrning genom att på årsstämman utse bolagets styrelse. Styrelsen i sin tur är löpande ansvarig för att bolagsstyrningen följer lagar samt övriga externa och interna styrinstrument. Vid bolagsstämman får varje röstberättigad aktieägare rösta för det fulla antalet ägda och företrädda aktierna utan begränsningar i rösträtten.

Interna styrinstrument

Affärsidé och mål, bolagsordning, styrelsens arbetsordning, instruktion till vd, ekonomihandboken, strategier och policies avseende bland annat finansinformation- och insiderfrågor samt processer för intern kontroll och styrning.

Externa styrinstrument

Aktiebolagslag, årsredovisningslag, andra relevanta lagar och Svensk kod för bolagsstyrning.

1) Valberedningen förbereder förslag till beslut som presenteras på Årsstämman. Årsstämman beslutar om principer för tillsättande av valberedning.
2) Det är Styrelsen som inrättar utskotten och utser vilka i styrelsen som ska ingå i respektive utskott.
3) Revisorerna granskar styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt räkenskaperna.
4) Revisionsutskottet rapporterar till styrelsen.

ser mellan aktieägare i Humana som syftar till gemensamt inflytande över bolaget, utöver det nyss nämnda aktieägaravtalet. Styrelsen känner inte heller till några överenskommelser eller motsvarande som kan leda till att kontrollen över Humana förändras.

Bolagsstämma

Kallelse till bolagsstämma

Enligt gällande bolagsordning ska kallelse till bolagsstämma ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar och på bolagets webbplats. Att kallelse skett skall annonseras i Dagens Industri.

Senaste stämmobeslut

Årsstämman för räkenskapsåret 2013 ägde rum den 19 maj 2014. Till stämmans ordförande valdes Maria Nilsson. Vid årsstämman beslutades att fastställa den framlagda resultat- och balansräkningen samt koncernens resultat och balansräkning och att bolagets balanserade vinstmedel samt årets resultat för 2013 balanserades i ny räkning. Stämman beviljade ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören. Vidare beslutades att styrelsen skulle bestå av sju ledamöter och en suppleant samt beslut om arvoden till styrelseledamöterna och revisorn. Till styrelseledamöter omvaldes Maria Nilsson, Per Granath, Lars Johansson (suppleant), Wojciech Goc, Simon Lindfors, Per Båtelson och Lloyd Perry. Till ny styrelseledamot valdes Ulrika Östlund.

Vid extra stämma den 26 augusti 2014 beslutades bland annat att styrelsen ska bestå av åtta ledamöter utan suppleanter då Lars Johansson begärt utträde. Helen Fasth Gillstedt valdes till styrelseledamot för tiden intill slutet av årsstämman 2015. Vidare beslutades om arvoden och arvode för utskottsarbete.

Vid en extra bolagsstämma den 11 december 2014 ändrades bolagets juridiska namn från Humana Investment Holding AB till Humana AB.

Efter räkenskapsårets slut, den 28 januari 2015, genomförde Humana en extra bolagsstämma. Vid stämman beslutades att göra en ändring i bolagets bolagsordning, från privat till ett publikt aktiebolag (publ). Vidare beslutades om ett tilläggsarvode för revisionsutskottets ordförande.

Styrelsesammansättning och oberoende

Enligt Humanas bolagsordning ska styrelsen bestå av tre till åtta styrelseledamöter med högst åtta suppleanter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter.

Styrelsen består för närvarande av åtta stämmovalda ledamöter. Samtliga ledamöter, med undantag för Helen Fasth Gillstedt, valdes av årsstämman den 19 maj 2014 för tiden intill slutet av årsstämman 2015. Helen Fasth Gillstedt valdes till ledamot vid en extra bolagsstämma den 26 augusti 2014 för tiden intill slutet av årsstämman 2015. Humanas verkställande direktör ingår i styrelsen. Bolagets CFO, Ulf Bonnevier, deltar vid styrelsemötena, och fungerar som styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i Humana deltar i styrelsens sammanträden som föredragande av särskilda frågor.

Med undantag för Per Granath, som även är bolagets verkställande direktör och koncernchef, är samtliga styrelseledamöter oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Fem av dessa är även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Bolaget uppfyller därmed Kodens krav på oberoende.

Styrelsens ansvar och arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen och Humanas bolagsordning. Därutöver regleras styrelsens arbete av en av styrelsen årligen fastställd arbetsordning. Arbetsordningen reglerar bland annat arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören, samt innehåller rutiner för ekonomisk rapportering för verkställande direktören. Styrelsen fastställer även instruktioner för styrelsens utskott.

Styrelsens uppgifter inbegriper fastställande av strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsbokslut samt antagande av policies och riktlinjer. Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten på den ekonomiska rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot de av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Slutligen beslutar styrelsen om betydande investeringar och förändringar i Koncernens organisation och verksamhet. Styrelseordföranden och verkställande direktören ska följa bolagets utveckling samt förbereda och leda styrelsemöten. Styrelseordföranden är också ansvarig för att styrelseledamöterna varje år utvärderar sitt arbete och fortlöpande får den information som krävs för att utföra sitt arbete effektivt. Styrelseordföranden företräder Humana gentemot dess aktieägare.

Styrelsen har utöver det konstituerande mötet under året hållit 21 möten varav 8 har hållits per telefon. 9 av styrelsemötena har hållits av den styrelsen som valdes den 19 maj 2014, exkluderat för Helen Fasth Gillstedt som valdes i augusti 2014.

Styrelsearbetet har under året varit särskilt inriktat på strategidiskussioner kring bolagets utveckling.

Utskott

Styrelsen beslutade under året att inrätta ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott samt ett finansutskott.

Revisionsutskott

Revisionsutskottets syfte är att ge arbetet med finansiell rapportering, intern kontroll, riskhantering och revision ett särskilt forum. I revisionsutskottet ingår Helen

Ett *bra* liv.
Vem du än är.

Fasth Gillstedt, Per Båtelson, Simon Lindfors och Wojciech Goc. Ordförande är Helen Fasth Gillstedt. Huvuduppgifterna för revisionsutskottet, som arbetar enligt en av styrelsen fastställd arbetsordning, är att övervaka koncernens finansiella rapportering, att övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroller och riskhantering samt att informera sig om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, att granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och då särskilt uppmärksamma huruvida revisorn tillhandahåller Humana andra tjänster än revisionstjänster. Revisionsutskottet har kontakter med Humanas revisor i syfte att skapa ett löpande menings- och informationsutbyte mellan styrelsen och revisorn i revisionsfrågor. Revisionsutskottet har under 2014 hållit 2 protokollförda möten.

Ersättningsutskott

I ersättningsutskottet ingår Per Båtelson, Maria Nilsson, Ulrika Östlund och Lloyd Perry. Ordförande är Per Båtelson. Ersättningsutskottet har dels en rådgivande, dels en beredande funktion. Ersättningsutskottet arbetar enligt en arbetsordning som antagits av styrelsen. De huvudsakliga uppgifterna för ersättningsutskottet är att bereda styrelsens beslut i frågor som rör ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen, följa och utvärdera alla inom koncernen pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar samt följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som årsstämman beslutat om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i Humana. Ersättningsutskottet har under 2014 hållit 3 protokollförda möten.

Finansutskott

Styrelsens finansutskott har till uppgift att stödja koncernledningen i finansieringsfrågor. I finansutskottet ingår Simon Lindfors, Lloyd Perry och Per Granath. Bolagets CFO, Ulf Bonnevier, är adjungerad ledamot i finansutskottet. Finansutskottet har under 2014 hållit regelbundna avstämningsmöten. Mötena har inte protokollförts men arbetet har rapporterats till styrelsen.

Ersättning till styrelsen

Årsstämman 2014 beslutade att styrelsearvode ska utgå med 180 000 SEK till vardera av Per Båtelson, Maria Nilsson och Ulrika Östlund med ett tilläggsarvode om 220 000 SEK till styrelsens ordförande, beräknat på att uppdraget löper hela perioden fram till årsstämman 2015. En extra bolagsstämma den 26 augusti 2014 beslutade att arvode ska utgå med 180 000 SEK till Helen Fasth Gillstedt, beräknat på att uppdraget löper under perioden från årsstämman 2014 fram till årsstämman 2015 med avräkning avseende belopp motsvarande den tid under perioden som Helen Fasth Gillstedt inte varit utnämnd till ledamot i Humanas styrelse.

Vidare beslutade den extra bolagsstämman den 26 augusti 2014 att ersättning för utskottsarbete för tiden intill slutet av nästa årsstämma ska utgå med 20 000 SEK till var och en av ledamöterna i revisionsutskottet och 12 500 SEK till var och en av ledamöterna i ersättningsutskottet, beräknat på att uppdraget löper från årsstämman 2014 fram till årsstämman 2015, med avräkning avseende belopp motsvarande den tid under perioden som ledamoten ej varit ledamot i utskottet. Wojciech Goc, medlem i revisionsutskottet, och Lloyd Perry, medlem i ersättnings- och finansutskottet, har avsagt sig arvoden för utskottsarbete. Vid en extra bolagsstämma den 28 januari 2015 beslutades om ett tilläggsarvode till ordförande i revisionsutskottet uppgående till 40 000 kronor.

Vd och koncernledning

Vd är ansvarig för den löpande förvaltningen av Humana i enlighet med tillämplig lagstiftning och tillämpliga regler och de instruktioner och strategier som fastställts av styrelsen. Verkställande direktören säkerställer att styrelsen får den information som krävs för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Vd övervakar att Humanas mål, policies och strategiska planer som fastställts av styrelsen efterlevs och ansvarar för att mellan styrelsens sammanträden informera styrelsen om Humanas utveckling.

Vd leder arbetet i koncernledningen, vilken ansvarar för den övergripande affärsutvecklingen. Utöver verkställande direktören består koncernledningen av vice vd, CFO, marknads- och kommunikationsdirektör, kvalitetsansvarig samt cheferna för Humanas affärsområden.

Revisor

Enligt bolagsordningen ska Humana ha en till två revisorer med högst två revisorssuppleanter eller ett registrerat revisionsbolag.

Vid Humanas årsstämma den 19 maj 2014 beslutades att välja det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget intill slutet av årsstämman 2015. Till huvudansvarig revisor har utsetts den auktoriserade revisorn Petra Lindström som ansvarat för revisionen av bolagen inom koncernen sedan 2010. Petra Lindström är medlem av FAR.

Extern revision

Den externa revisionen av räkenskaperna i Humana och samtliga dotterbolag, inklusive styrelsens och koncernledningens förvaltning, utförs enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Den externa revisorn närvarar vid minst ett styrelsemöte årligen, vid vilket revisorn rapporterar sina iakttagelser från granskningen och sin bedömning av den interna kontrollen. Under de senaste tre räkenskapsåren har KPMG AB, utöver sitt revisionsarbete, utfört tjänster relaterade till skatterådgivning. Revisorn uppbär arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämma.

Intern kontroll och riskhantering

Kontrollmiljö

Intern styrning och kontroll är en integrerad del av Humanas verksamhetsstyrning. Den interna styrningen och kontrollen ska

Humanas koncernledning

Namn	Befattning	Ingår i koncernledningen sedan	Anställd inom Humana sedan	Aktieinnehav
Per Granath	Vd och koncernchef	2006	2006	Se styrelsetabell
Ulf Bonnevier	CFO	2012	2012	5 000
Claus Forum	Affärsområdeschef Individ & Familj	2011	2011	5 000
Mona Lien	Affärsområdeschef Norge	2014	2014	597
Rasmus Nerman	Vice vd	2014	2014	4 376
Eva Nilsson Bågenholm	Kvalitetsdirektör	2015	2015	100
Helena Pharmanson	Marknads- och kommunikationschef	2010	2010	3 000
Eva-Lotta Sandberg	Affärsområdeschef Humana Utveckling	2013	2012	2 500
Harald Wessman	Affärsområdeschef Personlig Assistans	2008	2008	30 000

säkerställa att Humanas finansiella rapportering ger en rättvisande bild av Humanas finansiella ställning.

Humanas styrelse är ytterst ansvarig för att Humana lever upp till kraven på god intern styrning och kontroll över finansiell rapportering. Humanas vd har delegerat till CFO att ansvara för implementering och upprätthållande av formaliserade rutiner som säkerställer att fastlagda principer för finansiell rapportering och intern kontroll följs. Det är dock varje enskild medarbetares ansvar att vara en del i den interna styrning och kontrollen, exempelvis genom att följa den av styrelsen antagna ekonomihandboken och utföra de dagliga kontroller som fastlagts i syfte att förebygga, upptäcka och hantera brister och felaktigheter. Det ingår också att på ett strukturerat sätt rapportera de brister som iakttagits.

Humanas strategiska kvalitetsarbete omfattar bland annat kvalitetsledningssystem i respektive affärsområde (delar av systemen är ISO9001 certifierade), systematisk uppföljning och egenkontroll. Detta i kombination med evidensbaserade och mätbara behandlingsmetoder gör att förutsättningarna finns för att på ett systematisk och kontrollerat sätt utveckla verksamheten.

Humanas kontrollmiljö bygger på:

- en stark företagskultur med väl förankrade värderingar som genomsyrar företaget
- väl förankrade etiska riktlinjer
- ett omfattande kvalitetsarbete på alla nivåer i företaget
- en tydlig organisation med tydligt definierade roller och ansvarsområden
- en tydlig delegering av befogenheter
- styrande dokument
- identifierade och väldefinierade nyckelprocesser

Vidare har Humana ett antal styrande dokument som ska ge stöd för samtliga anställda att agera i enlighet med Humanas internt uppsatta regler och riktlinjer. Styrande dokument för redovisning och finansiell rapportering omfattar områden av särskild betydelse för att främja korrekt, fullständig och aktuell redovisning, rapportering och informationsgivning. Ekonomihandboken är Humanas centrala styrande dokument vad gäller riktlinjer för att uppnå god intern styrning och kontroll över den finansiella rapporteringen.

Humana har förvärvat ett antal bolag och det ingår som en väsentlig del i integrationsarbetet att säkerställa att värderingar och övrig kontrollmiljö överensstämmer med Humanas riktlinjer.

Riskbedömning

Riskanalyser utförs både på verksamhetsövergripande och på lägre organisatorisk nivå för de strategiskt viktigaste processerna med hjälp av ett dokumenterat arbetssätt. Risker för fel i den finansiella rapporteringen analyseras årligen på en koncernövergripande nivå. Identifierade risker är relaterade till tidplanen för bokslut, kompetens, informationsspridning samt system. Riskanalysen dokumenteras separat.

Vid analysen av den finansiella rapporteringen beaktas huvudområden såsom rättigheter och förpliktelser, att händelser verkligen har inträffat, fullständighet, värdering och mätning. Andra risker som Humana genomgående beaktar är risk för bedrägeri, risk att tillgångar obehörigt används utanför Humana, att tillgångar försvinner eller fördelaktigt hanteras av motparter på bekostnad av Humana.

Kontrollaktiviteter

Humana genomför kontrollåtgärder för de väsentliga risker som bedöms finnas. Koncernens CFO har ansvaret att säkerställa att identifierade risker relaterade till den finansiella rapporteringen på koncernnivå hanteras. Linjechef har ett generellt ansvar att följa upp att kontroller inom det egna ansvarsområdet har utförts. Utöver dessa konkreta kontroller som utförs ingår också resultatanalyser och budgetuppföljningar som viktiga kontrollmoment.

Information och kommunikation

Humanas kommunikations- och informationskanaler möjliggör att information om nyheter snabbt kan kommuniceras ut internt till berörda medarbetare. Främst används Humanas intranät och vid behov uppdateras informationen i ekonomihandboken. Förutom den skriftliga kommunikation som sker bland annat genom ekonomihandboken, kommuniceras och diskuteras nyheter, risker, utfall av kontroller etc. i löpande möten och på den årliga den ekonomikonferens. Samtidigt är det varje ansvarigs uppgift att tydligt förklara en risk med vidhängande kontroll för de medarbetare som är involverade i processen. Den enskilde medarbetaren har ett ansvar att rapportera brister och avvikelser som upptäcks vid kontroller även om dessa har korrigerats. Syftet är att få en god bild av hur arbetet sker och kunna vidta förbättringar i processerna.

Uppföljning

Humanas väsentliga processer för finansiell information ses över minst årligen. Uppföljning av Humanas arbete med intern styrning och kontroll dokumenteras främst genom koncernledningens löpande genomgång av Humanas aktiviteter för att säkerställa god intern kontroll. Sammanställning och status på identifierade åtgärder avrapporteras till styrelsen via det löpande arbetet i revisionsutskottet.

Enligt Koden ska styrelsen årligen ta ställning till om bolaget ska ha en internrevisionsfunktion som utvärderar att intern styrning och kontroll fungerar som avsett, eller om styrelsen på annat sätt försäkrar sig om att så är fallet. Frågan prövas också årligen av revisionsutskottet. Humanas bedömning är att bolagets fokus på en kvalitetsorganisation med tillhörande ledningssystem är tillräckligt för att säkerställa god ordning och har därför valt att inte tillsätta en internrevisor. Humana har valt att arbeta med intern uppföljning och självutvärdering och rapporterar utfallet till styrelsen.

Granskning

Bolagsstyrningsrapporten utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna och har inte granskats av bolagets revisorer.

Ordförande har ordet

"Genom att investera i kompetensutveckling för våra medarbetare ska vi fortsätta att öka kvaliteten på våra tjänster."

"Medarbetare som är villiga att ge det lilla extra i det dagliga mötet med våra kunder är det mest trovärdiga sättet att bygga vårt varumärke på sikt."

Humana – en marknadsledare som tar sitt ansvar

Att vara marknadsledare innebär så mycket mer för Humana än att vara en av de största privata aktörerna på omsorgsmarknaden. Humana vill vara ett föredöme i branschen. Genom att ständigt arbeta för att förbättra kvaliteten i allt vi gör, och genom att hela tiden bygga för framtiden, ska Humana vara det självklara valet, såväl för kunder, som för anställda. För Humana är den enskilde individen i fokus. Målsättningen är att dagligen bidra till att förbättra livet för de drygt 6 000 människor som är kunder hos Humana. Genom att agera långsiktigt i allt vi gör skapar vi en sund verksamhet.

Samhällets behov av vård och omsorg fortsätter att öka och samtliga aktörer, offentliga såsom privata, behöver gemensamt ta ansvar för att möta den växande efterfrågan. Det faktum att det råder brist på utbildad personal i den svenska vård- och omsorgen innebär att alla aktörer kommer att tvingas tänka nytt och värna om dessa yrkens attraktivitet. Min syn är att omsorgsbranschens status måste höjas väsentligt. Medarbetarna behöver få känna en yrkesstolthet och erbjudas goda möjligheter till kompetensutveckling.

Kompetensutveckling är nyckeln till framgång

Hos Humana startar allt med att attrahera de bästa medarbetarna som har rätt kompetens, en vilja att ta ansvar och som gillar det dagliga mötet med människor. Vi ska ge våra medarbetare de bästa verktygen för att de ska kunna känna sig stolta över sitt arbete och sin arbetsgivare. Vi är helt enkelt inte bättre än våra medarbetare. Medarbetare som trivs och som ger det lilla extra är det som skapar nöjda kunder. Tillsammans är våra medarbetare och våra kunder/klienter de bästa varumärkesbärarna vi kan ha och deras rekommendationer ett kvitto på att vi har lyckats i vårt arbete.

En stor andel av Humanas anställda är unga människor. Vi ser att den yngre generationen ställer betydligt högre krav på sin arbetsmiljö och möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling. Generationen Y drivs i stor utsträckning av tydliga värderingar, av att se en rationalitet i vad som ska uppnås, samt av att ges en möjlighet att vara med och påverka. En tydlig personalpolitik, som ger de anställda en möjlighet att utveckla sin kunskap och växa i företaget, har därför hög prioritet inom Humana.

Marknadskonkurrens bidrar till ökad kvalitet och effektivitet

Verksamheter som konkurrensutsätts och som växer som en konsekvens av ett aktivt kundval har ett existensberättigande. En mångfald av konkurrerande aktörer skapar ett incitament att utveckla företaget och att investera i ökad kvalitet och förbättrade tjänster som kommer kunderna till godo. Konkurrens ökar kraven på effektivitet. Humana är finansierat av skattemedel och vi gör vårt yttersta för att skapa så mycket omsorg för varje omsorgskrona som är möjligt. De överskott som genereras återinvesteras i verksamheten i form av högre kompetens, kvalitet och expansion. Ingen verksamhet kan i det långa loppet överleva utan lönsamhet.

Internationell expansion

Humana ska fortsätta att växa verksamheten, både organiskt, men även genom förvärv. Bolaget har under de senaste åren bevisat sin förmåga att förvärva och integrera företag i den befintliga verksamheten på ett lyckosamt sätt. Humana har genom att expandera in i Norge påbörjat bolagets internationalisering. Ambitionen är att under de kommande åren fortsätta bolagets internationalisering. En internationalisering är viktig ur flera aspekter, inte minst för kompetensförsörjningen, men även för att säkerställa Humanas framtida innovationskraft, skapa nytänkande och bidra till en riskspridning. Som marknadsledare har vi råd att testa nya tekniker, koncept och att fortsatt ta ansvar för att återinvestera för framtiden. Humana har haft en stark tillväxt under de senaste åren och den ska fortsätta. Samtidigt ska vi konsolidera och utveckla våra befintliga verksamheter och se till att våra medarbetare är med på resan.

Slutligen vill jag uttrycka min stolthet över den resa Humanas medarbetare har gjort under de senaste åren och den utveckling bolaget har haft under föregående år. Organisationen drivs av en energi, en professionalism och en stolthet som är få företag förunnat.

Stockholm i mars 2015

PER BÅTELSON
Styrelsens ordförande

Styrelse

	Per Båtelson	**Helen Fasth Gillstedt**	**Wojciech Goc**	**Per Granath**
Uppdrag och invald	Född 1950. Styrelseordförande sedan 2014 och styrelseledamot sedan 2008. Ordförande i ersättningsutskottet och medlem i revisionsutskottet.	Född 1962. Styrelseledamot sedan 2014. Ordförande i revisionsutskottet.	Född 1966. Styrelseledamot sedan 2011. Medlem i revisionsutskottet.	Född 1954. Styrelseledamot sedan 2006 samt vd och koncernchef sedan 2006. Medlem i finansutskottet.
Utbildning	Teknisk fysik vid Chalmers Tekniska Högskola. Kurser i företagsekonomi vid Göteborgs Universitet.	Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Studier i Hållbar samhällsutveckling vid Stockholms Universitet och Kungliga Tekniska Högskolan.	MBA vid Texas Christian University. Master of Arts i ekonomi vid Akademia Ekonomiczna i Poznan'.	Civilingenjörsexamen med inriktning kemi vid Kungliga Tekniska Högskolan. Kurser i ekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg och Stockholms universitet. Healthcare Management vid Harvard Business School, Paris.
Andra pågående uppdrag	Styrelseordförande i Karolinska Universitetssjukhuset och IVBAR AB. Styrelseledamot i Oriola KD Oy, Swecare AB, Forte AB och MedGroup OY.	Styrelseledamot i AcadeMedia AB, Samhall AB och NAI Svefa Holding AB. Ledamot i Rädda Barnen Sveriges Advisory Board. Eget bolag inom affärsutveckling.	Managing Partner på Argan Capital Advisors LLP. Styrelseorförande i Janton OY. Ordförande i Supervisory Board i AAT Holding Sp. z o.o. och Hortex Holding S.A.	Styrelseordförande i Aktiebolaget Salktennis. Styrelseledamot i G & S Fastigheter i Sverige AB och Svefa Holding AB.
Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag	Styrelseordförande i Apoteket AB (publ). Styrelseledamot och vd i Global Health Partner AB. Styrelseledamot i Joice Care AB, Nordic Management of Clinical Trials (NMCT) AB, Swedish Health Alliance AB och Unilabs Holding AB. Tidigare även styrelseledamot och vd i Capio AB.	Styrelseledamot i bland annat Intrum Justitia AB, Swedesurvey AB, Precise Biometrics och neXus Technology AB. Ledande befattningar inom SAS koncernen och Statoil koncernen.	Styrelseordförande i Paroc Group Oy. Styrelseledamot i GCE Group AB och i EFL S.A.	Styrelseordförande i Resurs Bemanning AB. Styrelseledamot i Akademiska Hus Aktiebolag och GustaviaDavegårdh Holding Aktiebolag. Vd och koncernchef i Intellecta AB (publ.), 2003-2006. Vice President Handelsbanken Capital Markets med ansvar för healthcare- och tjänstesektorerna, 2000-2003.
Styrelsearvode (stämmoår)	400 000 [1]	180 000 [1]	0	0
Ersättning för utskottsarbete	32 500	60 000	0	0
Oberoende till bolaget och bolagets ledning	ja	ja	ja	nej
Oberoende till huvudägaren	ja	ja	nej	ja
Aktieinnehav per sista februari 2015	1 850	1 000	0	108 650[2]
Närvaro styrelsemöten, 21 st	17	5[5]	14	20
Närvaro vid revisionsutskottsmöten, 2 st	2	2	2	
Närvaro vid ersättnings-utskottsmöten, 2 st	2			
Närvaro vid finansutskottsmöten[7]				

1) Angiven ersättning avser ett stämmoår och avräknas avseende med belopp motsvarande den tid ledamoten varit utnämnd till ledamot eller ordförande. Per Båtelson valdes till ordförande i augusti 2014 och har således endast varit ordförande en begränsad del av räkenskapsåret. Maria Nilsson var ordförande fram till augusti 2014.
2) Inkl. 1 preferensaktie av serie C1.
3) Inkl. 1 preferensaktie av serie C2.

Simon Lindfors Född 1964. Styrelseledamot sedan 2011. Medlem i revisionsutskottet och finansutskottet.	**Maria Nilsson** Född 1957. Styrelseledamot sedan 2006. Medlem i ersättningsutskottet.	**Lloyd Perry** Född 1965. Styrelseledamot sedan 2008. Medlem i ersättningsutskottet och finansutskottet.	**Ulrika Östlund** Född 1968. Styrelseledamot sedan 2014. Medlem i ersättningsutskottet.
MBA från Handelshögskolan i Stockholm.	Högre personaladministrativ utbildning vid Frans Schartau.	MBA vid University of Chicago, Graduate School of Business. BA i ekonomi och historia vid Northwestern University, Evanston Illinois.	Systemvetenskap med kompletterande ekonomistudier vid Mittuniversitetet i Östersund.
Nordisk rågivare till Advent International. Styrelseledamot i Avesina Healthcare Holding AB, SilviCapital AB, Silvilao AB och SilviPar AB.	Styrelseledamot i Ewalie AB, Samhall AB och SOS Alarm Sverige AB. Ordförande för Advisory Board i Kandidata och StoreSupport AB. Innehar enskild firma för arbete som oberoende konsult med inriktning på tillväxtföretag.	Managing Partner på Argan Capital Advisors LLP. Ordförande i GCE Group AB (Sverige). Medlem i förvaltningsrådet för AAT Holding Sp z.o.o (Polen), DHI Company SAS (Frankrike) och Hortex Holding SA (Polen).	Styrelseordförande i Vårdföretagarna och i Kesam Industrilackering AB. Styrelseledamot i Almega Aktiebolag, Q-it AB och Svenskt Näringsliv. Innehavare av den enskilda firman Q-it.
Principal på Apax Partners och Partner på IT Provider. Styrelseordförande i IPM Informed Portfolio Management AB. Styrelseledamot i Capio AB och Unilabs SA.	Vice vd Manpower AB samt vd för Right Management Consultant och 2secure. Styrelseordförande i Wise IT Bemanning AB.	Styrelseledamot i IX Europe (Storbritannien) och Almazora Holdings Sarl (Luxemburg). Managing Partner i BA Capital Partners Europe. Vice ordförande i BA Partners. Associate på Bear & Stearns & Co.	Styrelseledamot och vd i Elina Management Aktiebolag och Familjeforum Holding AB. Styrelseledamot i Öjebo gruppbostad i Järvsö AB. Vd i INOM – Innovativ Omsorg i Norden AB.
0	180 000	0	180 000
20 000	12 500	0	12 500
ja	ja	ja	ja
ja	ja	nej	ja
45 764[3]	10 001[4]	0	5 263
17	21	15	11[6]
2			
	2	2	2

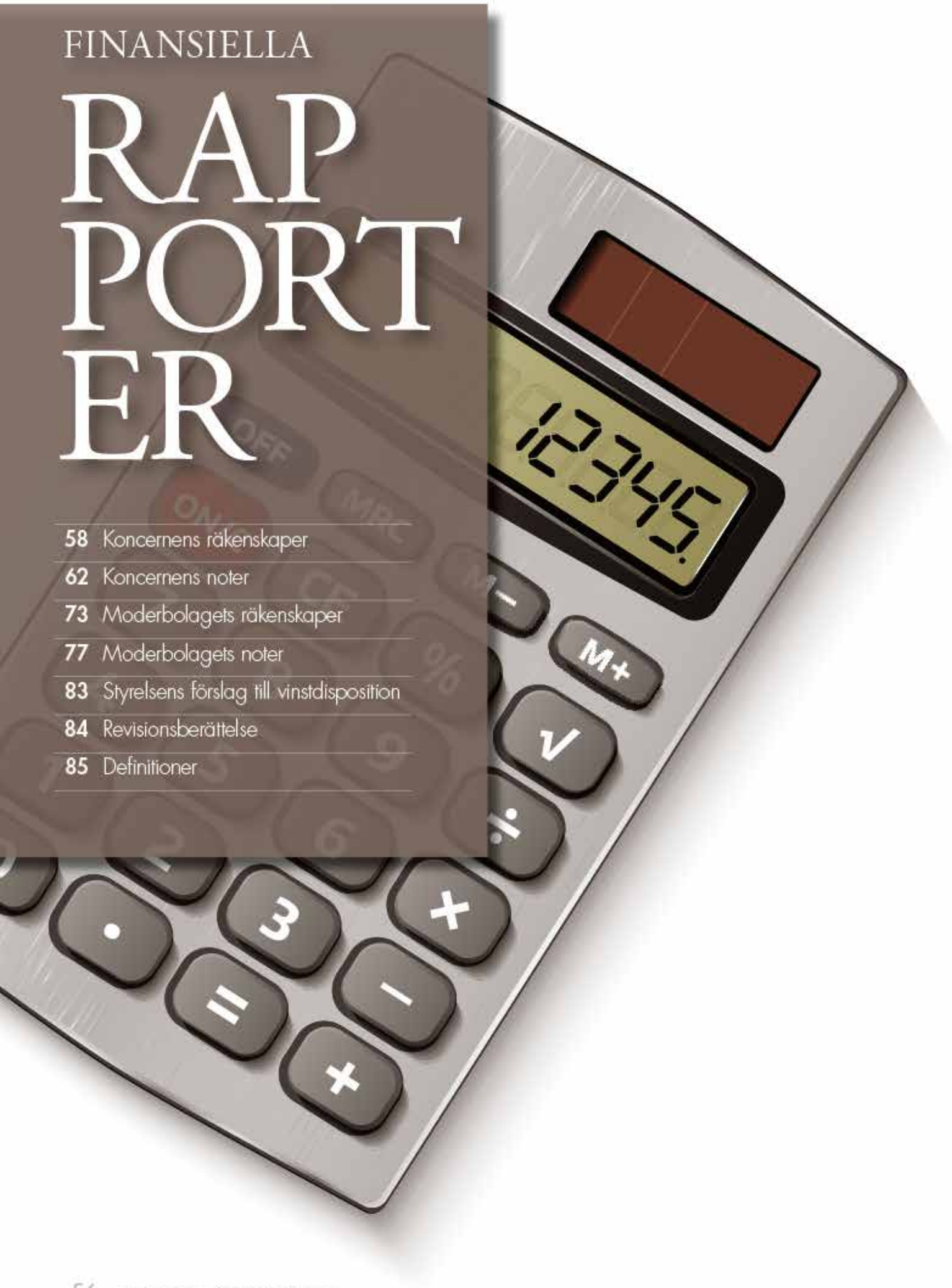
4) Inkl. 1 preferensaktie av serie C5.
5) Valdes in i styrelsen den 26 augusti 2014.
6) Under våren 2014 deltog Ulrika Östlund som adjungerad vid 6 styrelsemöten innan hon valdes in i styrelsen.
7) Finansutskottet håller möten löpande vid behov. Då mötena inte protokollförs anges inte närvaron i denna sammanställning.

Koncernledning

Uppdrag och invald	**Per Granath** Född 1954. Vd och koncernchef sedan 2006.	**Ulf Bonnevier** Född 1964. CFO sedan 2012.	**Claus Forum** Född 1965. Affärsområdeschef Individ & Familj sedan 2014.	**Mona Lien** Född 1962. Affärsområdeschef Norge.
Utbildning	Civilingenjörsexamen med inriktning kemi vid Kungliga Tekniska Högskolan. Kurser i ekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg och Stockholms universitet. Healthcare Management vid Harvard Business School, Paris.	Civilekonomexamen med inriktning mot redovisning och revision vid Uppsala Universitet. Ledarskapsprogram (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm.	Magisterexamen i internationellt socialt arbete och pedagogiskt ledarskap vid Göteborgs Universitet. Lärarexamen vid Lärarhögskolan i Jelling.	Kandidatexamen inom politik och psykologi, Olso Universitet samt Trondheim. Ledarskapsprogram vid Bedriftsøkonomisk institutt (BI).
Andra pågående uppdrag	Styrelseordförande i Aktiebolaget Salktennis. Styrelseledamot i G & S Fastigheter i Sverige AB och Svefa Holding AB.	–	–	Medlem i NHO Service.
Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag	Styrelseordförande i Resurs Bemanning AB. Styrelseledamot i Akademiska Hus Aktiebolag och GustaviaDavegårdh Holding Aktiebolag. Vd och koncernchef i Intellecta AB (publ.), 2003-2006. Vice President Handelsbanken Capital Markets med ansvar för healthcare- och tjänstesektorerna, 2000-2003.	Country Manager på Ipsos i Sverige. CFO Western Europe på Synovate. Vd för Wolters Kluwer i Skandinavien.	Styrelseordförande och vd i Vindora Utbildning AB. Vd i Nordstenen AB.	Vd Løft AS, affärsutvecklingschef för INOM Norge.
Eget och närståendes aktieinnehav:	108 650 (inklusive 1 preferensaktie av serie C1)	5 000	5 000	597

Rasmus Nerman Född 1978. Vice vd sedan 2014. Tidigare affärsområdeschef Individ & Familj.	**Eva Nilsson Bågenholm** Född 1960. Kvalitetsdirektör sedan 2015.	**Helena Pharmanson** Född 1966. Marknads- och kommunikationsdirektör sedan 2010.	**Eva-Lotta Sandberg** Född 1971. Affärsområdeschef Utveckling sedan 2013, Affärsutvecklingschef 2012-2013.	**Harald Wessman** Född 1956. Affärsområdeschef Personlig Assistans sedan 2008.
Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Magisterexamen (MSc) i internationellt ledarskap vid CEMS MIM.	Sjuksköterskeexamen, Umeå Högskola. Läkarexamen, Göteborgs Universitet, leg läkare specialist internmedicin.	Internationell civilekonomexamen med inriktning mot företagsekonomi vid Uppsala Universitet. Styrelseprogram vid Stockholms Handelskammare.	Ekonomiingenjörsexamen vid Högskolan i Gävle. Knowledge Management vid Luleå tekniska Universitet. Ledarskapsprogram (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm.	Master of Business Administration vid Ivey Business School, University of Western Ontario, Kanada. Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm.
Styrelseledamot i Vårdföretagarna Bransch Individ & Familj.	Styrelseledamot forskningsrådet Forte. Styrelseledamot stiftelsen Danviks hospital. Statlig utredare Skönhetsutredningen.	–	Styrelseledamot i Vårdföretagarna Bransch Äldreomsorg.	–
Managementkonsult inom hälso- och sjukvård (projektledare) The Boston Consulting Group.	Specialistläkare Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Ordförande i Sveriges läkarförbund. Regeringens nationella äldresamordnare 2011-2014.	Försäljningsdirektör vid Pfizer Sverige AB. Olika marknads- och försäljningsroller inom Pfizer och Pharmacia.	Vd och styrelsesuppleant i AffärsConcept i Stockholm Aktiebolag. Medförfattare av publikationen Strategiska Offentliga inköp (2010 och 2013).	Vd för ett antal mindre bolag samt haft olika roller inom organisationsutveckling och HR på Electrolux och McKinsey.
4 376	100	3 000	2 500	30 000

FINANSIELLA RAPPORTER



58 Koncernens räkenskaper
62 Koncernens noter
73 Moderbolagets räkenskaper
77 Moderbolagets noter
83 Styrelsens förslag till vinstdisposition
84 Revisionsberättelse
85 Definitioner

Koncernens räkenskaper

58 Koncernens resultaträkning
58 Koncernens rapport över totalresultat
59 Koncernens balansräkning
60 Koncernens rapport över förändringar i eget kapital
61 Koncernens kassaflödesanalys

Moderbolagets räkenskaper

73 Moderbolagets resultaträkning
74 Moderbolagets balansräkning
75 Moderbolagets rapport över förändringar i eget kapital
76 Moderbolagets kassaflödesanalys

Koncernens noter

62 **NOT K1** Allmän information
62 **NOT K2** Övergripande redovisningsprinciper
62 **NOT K3** Segmentsredovisning
63 **NOT K4** Förvärv av rörelse
64 **NOT K5** Övriga externa kostnader
64 **NOT K6** Anställda, personalkostnader och ersättningar till ledande befattningshavare
65 **NOT K7** Ersättning till revisorer
65 **NOT K8** Finansiella intäkter och kostnader
66 **NOT K9** Inkomstskatt
66 **NOT K10** Resultat per aktie
66 **NOT K11** Goodwill
67 **NOT K12** Balanserade utvecklingsutgifter och licenser
67 **NOT K13** Materiella anläggningstillgångar
67 **NOT K14** Kundfordringar
68 **NOT K15** Likvida medel
68 **NOT K16** Eget kapital
68 **NOT K17** Räntebärande skulder
68 **NOT K18** Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
69 **NOT K19** Finansiella tillgångar och skulder
70 **NOT K20** Ställda säkerheter och eventualförpliktelser
70 **NOT K21** Transaktioner med närstående
71 **NOT K22** Brygga för övergång till IFRS

Moderbolagets noter

77 **NOT MB1** Moderbolagets inköp och försäljningar till koncernföretag
77 **NOT MB2** Uppgift om revisorns arvode och kostnadsersättning
77 **NOT MB3** Inventarier
77 **NOT MB4** Andelar i dotterbolag
78 **NOT MB5** Andelar i koncernföretag
79 **NOT MB6** Obeskattade reserver
79 **NOT MB7** Långfristiga skulder
79 **NOT MB8** Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
79 **NOT MB9** Väsentliga händelser efter balansdagens slut

Koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2014	2013
Rörelsens intäkter			
Rörelseintäkter	K3	5 065	3 489
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	K5,K7	-662	-322
Personalkostnader	K6	-4 041	-2 931
Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar	K12,K13	-32	-13
Övriga rörelsekostnader		-2	-1
Rörelseresultat	K3	**327**	**222**
Omvärdering av villkorade tilläggsköpeskillingar	K19	0	22
Förvärvskostnader	K4	-21	-4
Finansiella intäkter	K8	3	1
Finansiella kostnader	K8	-112	-27
Orealiserade värdeförändringar derivat		-41	3
Resultat före skatt		**156**	**216**
Skatt	K9	-41	-37
Årets resultat		**115**	**179**
Resultat per stamaktie- före och efter utspädning, SEK	K10	37,70	110,59

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	Not	2014	2013
Årets resultat		**115**	**179**
Övrigt totalresultat		**0**	**0**
Poster som har eller kan överföras till resultaträkningen			
Kursdifferenser vid omräkning av utländsk verksamhet		0	-
Årets totalresultat		**115**	**179**
Varav hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		115	179
Årets totalresultat per stamaktie- före och efter utspädning, SEK		**37,34**	**110,59**

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31	2013-01-01*
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar				
Goodwill	K4,K11	2 565	1 436	1 301
Balanserade utvecklingsutgifter och licenser	K12	7	8	10
Materiella anläggningstillgångar	K13	294	136	71
Finansiella anläggningstillgångar		3	1	1
Summa anläggningstillgångar		**2 870**	**1 580**	**1 383**
Omsättningstillgångar				
Kortfristiga fordringar				
Kundfordringar	K14	391	242	169
Skattefordringar		49	33	7
Övriga fordringar		10	4	3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		96	45	57
		545	**325**	**236**
Likvida medel	K15	**244**	**291**	**197**
Summa omsättningstillgångar		**790**	**616**	**433**
SUMMA TILLGÅNGAR		**3 660**	**2 196**	**1 815**

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31	2013-01-01*
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	K16			
Aktiekapital		1	1	1
Övrigt tillskjutet kapital		642	624	624
Reserver		0	0	0
Balanserat resultat inklusive årets resultat hänförligt till moderbolagets ägare		343	229	49
Summa eget kapital		**986**	**853**	**674**
Långfristiga skulder				
Avsättningar för uppskjuten skatt	K9	54	45	33
Räntebärande skulder	K17	1 614	479	433
Efterställda lån	K17	42	61	57
		1 710	**585**	**523**
Kortfristiga skulder				
Räntebärande skulder	K17	73	106	82
Derivatinstrument		45	4	7
Leverantörsskulder		72	49	35
Övriga kortfristiga skulder		184	163	145
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	K18	590	436	349
		963	**758**	**618**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**3 660**	**2 196**	**1 815**

Information om koncernens ställda säkerheter och eventualförpliktelser, se not K20.

** Se not K21.*

Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

		Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare				
MSEK	Not	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings reserver	Balanserat resultat inklusive årets resultat	Totalt eget kapital
	K16					
Ingående eget kapital 2013-01-01		**1**	**624**	**-**	**49**	**674**
Årets resultat					179	179
Övrigt totalresultat				-	-	-
Årets totalresultat		0	0	-	179	179
Utgående eget kapital 2013-12-31		**1**	**624**	**-**	**229**	**853**
Ingående eget kapital 2014-01-01		**1**	**624**	**-**	**229**	**853**
Transaktioner med koncernens ägare						
Nyemission		0	19			19
Summa transaktioner med koncernens ägare		**0**	**19**	**-**	**0**	**19**
Årets resultat					115	115
Övrigt totalresultat				0		0
Årets totalresultat		**0**	**0**	**0**	**115**	**115**
Utgående eget kapital 2014-12-31		**1**	**642**	**0**	**343**	**986**

Koncernens rapport över kassaflöden

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
Kassaflöde från den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		327	222
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivningar		32	13
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		3	1
		363	**236**
Erhållen ränta		1	1
Erlagd ränta		-131	-22
Betald skatt		-74	-72
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		**158**	**143**
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Minskning (+)/ökning (-) av kundfordringar		-45	-13
Minskning (+)/ökning (-) av fordringar		-3	20
Minskning (-)/ökning (+) av kortfristiga skulder		53	41
Minskning (-)/ökning (+) av leverantörsskulder		13	10
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**176**	**200**
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag	K4	-821	-134
Förvärvskostnader		-21	-4
Förvärv av immateriella och materiella anl. tillgångar		-46	-24
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-888**	**-162**
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		1 106	133
Amortering av skuld		-438	-76
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**668**	**57**
Årets kassaflöde		**-45**	**94**
Likvida medel vid årets början		**291**	**197**
Kursdifferens i likvida medel		**-2**	**0**
Likvida medel vid periodens slut		**244**	**291**

Noter till koncernredovisningen

Not K1 Allmän information

Humana AB är ett svenskregistrerat aktiebolag med säte i Stockholm. Bolaget är publikt. Adressen till huvudkontoret är Warfvinges väg 39, 112 51 Stockholm.

Koncernredovisningen för år 2014 omfattar moderbolaget och dess dotterföretag (se Not MB 5), tillsammans benämnd koncernen. Koncernen bedriver omsorgsverksamhet i segmenten Personlig Assistans, Individ och Familj, Norge samt Utveckling.

Humana AB ägs till 65,3 % av Air Syndication SCA (org. nr B 133.432, Luxembourg)

Not K2 Övergripande redovisningsprinciper

Överensstämmelse med normgivning och lag

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

De finansiella rapporterna har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 24 mars 2015. Årsredovisningen är föremål för fastställande på årsstämman den 20 maj 2015.

Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument, samt villkorade tilläggsköpeskillingar från rörelseförvärv.

Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

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 är, om inte annat anges, avrundade till närmaste miljontal.

Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

Att upprätta finansiella rapporter i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas framåtriktat.

De kritiska bedömningar som företagsledningen gjort och som har en betydande påverkan på de finansiella rapporterna och som kan medföra en väsentlig justering i framtiden är relaterade till genomförda nedskrivningsprövningar avseende goodwill och beskrivs närmare i Not 11 Immateriella anläggningstillgångar.

Not K3 Segmentsredovisning

Koncernens verksamhet delas upp i rörelsesegment baserat på vilka delar av verksamheten som koncernledningen, som är företagets högsta verkställande beslutsfattare, följer upp, så kallad "management approach". Koncernens verksamhet är organiserad på det sätt att koncernledningen följer upp resultat per affärsområde. Affärsområdena utgör även rörelsesegment. Varje rörelsesegment har en chef som är ansvarig för den dagliga verksamheten och som regelbundet rapporterar utfallet av rörelsesegmentets prestationer till koncernledningen. Koncernens interna rapportering är därför uppbyggd så att koncernledningen kan följa upp affärsområdenas prestationer och resultat. Ledningen följer däremot inte upp tillgångar per segment utan följer enbart koncernens totala tillgångar.

Personlig Assistans består av Personlig Assistans som Humana utför i Sverige. Detta innebär tillhandahållande av stöd och service till funktionsnedsatta personer.

Individ & Familj består verksamheten av att tillhandahålla omsorg och behandling för barn, ungdomar och vuxna genom att erbjuda olika former av boende, familjehem, öppenvårdsinsatser och annat stöd. Behandlingen är inriktad på psykiatri och psykosocialt förändringsarbete i Sverige.

Norge: omsorg och behandling inom institutionell psykiatrisk vård för vuxna samt erbjuder familjehem och särskilda boenden för barn och ungdomar. Behandlingen är inriktad på psykiatri och psykosocialt förändringsarbete.

Utveckling består av driftsansvar för boende för äldre och funktionsnedsatta på entreprenad men också utförandet av samma tjänster i egen regi samt utförandet av hemtjänst under LOV. Samtliga verksamheter är i Sverige.

Resultaträkning per segment

2014 MSEK	Personlig Assistans	Individ & Familj	Norge	Utveckling	Koncern-gemen-samt	Kon-cernen
Nettoomsättning – externa intäkter	2 609	1 422	210	825	0	**5 065**
Resultat före avskrivningar	**209**	**192**	**14**	**0**	**-52**	**362**
Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar	-4	-17	-2	-3	-7	**-32**
Övriga rörelsekostnader	0	-1	-1	0	0	**-2**
Rörelseresultat	**205**	**174**	**10**	**-3**	**-59**	**327**

2013 MSEK	Personlig Assistans	Individ & Familj	Norge	Utveckling	Koncern-gemen-samt	Kon-cernen
Nettoomsättning – externa intäkter	2 506	508	-	476	0	**3 489**
Resultat före avskrivningar	**210**	**68**	**-**	**-11**	**-30**	**236**
Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar	-4	-5	-	-1	-3	**-13**
Övriga rörelsekostnader	0	0	-	0	0	**-1**
Rörelseresultat	**206**	**63**	**-**	**-13**	**-33**	**222**

Not K4 Förvärv av rörelse

Humana har genomfört 5 (6) förvärv under året där den enskilt största transaktionen var förvärvet av INOM – Innovativ Omsorg i Norden AB - med verksamhet inom Individ & familj såväl i Sverige som i Norge. INOM kompletterar Humanas verksamhet väl och stärker koncernens position inom verksamhetsområdet boende för unga, vuxna samt inom familjehemsplaceringar. Humana har under året etablerat sig i Norge, dels genom den norska delen av INOM och dels genom kompletterande förvärvet av TUA och TG. 100 % av aktierna har förvärvats i samtliga bolag.

Genomförda förvärv 2014:

INOM - koncernen i januari 2014 (Individ & Familj och Norge)
- HVB i egen regi i Sverige och Norge inom områdena psykiatri och psykosocialt förbättringsarbete med tyngdpunkt på socialpsykiatri för vuxna samt kvalificerad familjehemsverksamhet och öppenvård.

Ungdomshemmet Hajstorp i maj 2014 (Individ & Familj)
- HVB med inriktning mot psykiatriska, neuropsykiatriska och psykosociala problem.

Våre Hjem i juni 2014 (Norge)
- HVB som arbetar för tillväxt och utveckling och säker vård till barn och ungdomar.

Lunna Gård i september 2014 (Individ & Familj)
- HVB med variationer mellan pubertetskriser till gränspsykoser, s k borderliners.

TUA/TG i september 2014 (Norge)
- HVB, familjehem och öppenvård för ungdomar med komplex problematik.

Förvärvade företagens nettotillgångar vid förvärvstidpunkten*

MSEK	INOM	TUA/ TG	Övriga	Totalt
Anläggningstillgångar	84	8	5	96
Kundfordringar och övriga fordringar	89	53	3	145
Likvida medel	11	10	3	23
Räntebärande skulder	-241	-134	-2	-377
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-128	-31	-5	-164
Uppskjuten skatteskuld	-14	0	0	-14
Netto identifierbara tillgångar och skulder	**-200**	**-95**	**4**	**-291**
Goodwill	**994**	**128**	**23**	**1 146**
Överförd ersättning				
Likvida medel	776	34	24	834
Emitterade aktier	19	-	0	19
Villkorad köpeskilling	-	-	2	2
Totalt överförd ersättning	**794**	**34**	**27**	**855**
Påverkan på likvida medel				**0**
Kontant erlagd köpeskilling	776	34	24	834
Likvida medel i förvärvade enheter	-11	-10	-3	-23
Summa påverkan på likvida medel	**765**	**24**	**22**	**811**
Reglerade villkorade köpeskillingar hänförlig till förvärv tidigare år	-	-	-	12
Totalt påverkan på likvida medel	**-**	**-**	**-**	**823**
Påverkan på rörelseintäkter och resultat 2014				
Rörelseintäkter	888	82	19	989
Rörelseresultat	103	0	1	104

**Förvärvsanalyserna är preliminära.*

Humanas förvärv under 2014 har totalt bidragit till koncernens intäkter med 989 MSEK och till årets rörelsresultat med 104 MSEK. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2014 uppskattar företagsledningen att bidraget till koncernens intäkter skulle ha varit 1 220 MSEK (231 MSEK högre) och årets resultat 127 MSEK (23 MSEK högre).

Goodwill

De förvärv som gjorts inom segment Individ & Familj – har gjorts för att stärka Humanas marknadsposition inom segmentet och särskilt komplettera inom delsegmenten Vuxna och Familjehem. Bedömningen att de immateriella tillgångarna klassas som goodwill förklaras av verksamhetens natur där framtida intäkter baseras på utfallet i framtida offentliga upphandlingar. Upphandlingarna följer ingen automatisk förnyelse eller förlängning av kontrakten utan kontrakten omförhandlas löpande. Vidare står det slutkunden, i det här fallet individen, inte rätt att fritt välja leverantör. Konsekvensen blir att majoriteten av intäkterna (och därmed värdet) kommer att genereras från nya kunder (eller nya kontrakt) som, enligt IFRS 3, klassificeras som en del av goodwill. Goodwill är inte till någon del skattemässigt avdragsgill.

Förvärvsrelaterade kostnader

Förvärvsrelaterade kostnader om 21 MSEK (varav huvuddelen relaterat till förvärvet av INOM-koncernen) avser arvoden till konsulter och jurister främst för finansiell och legal due diligence i samband med förvärvsprocessen.

Förvärvade fordringar

Verkligt värde på kundfordringar för förvärvade bolag uppgår till 136 MSEK, vilket motsvarar nominellt belopp. Bolagens betalande kunder är statliga eller kommunala bolag vilket innebär att kreditrisken bedöms som mycket låg.

Genomförda förvärv 2013:

Davidsbo-koncernen i januari 2013 (Individ & Familj)
- HVB i Norberg
- Träningsboenden
- Öppenvårdsverksamhet med inriktning på natur
- Psykiatriförstärkt familjevård

Inkråmet i Syster Hulda Englunds stiftelse Ekeliden i januari 2013 (Utveckling)
- LSS-boende i Tyringe med daglig verksamhet, fritids- semester- och Snouezel verksamhet

Humlans HVB i juli 2013 (Indivd & Familj)
- HVB med inriktning på familjebehandling (föräldrar med barn i ålder 0-16 år)

HVB Lappetorp i augusti 2013 (Individ & Familj)
- HVB Lappetorp bedriver flera HVB för pojkar i ålder 12-19 år

Carema Hemtjänst i oktober 2013 (Utveckling)
- Övertagande av Caremas hemtjänstverksamhet i 14 kommuner, bland annat i Linköping, Storstockholm, Gävle, Västerås och Nyköping.

Storsjögårdens HVB i november 2013 (Individ & Familj)
- HVB med inriktning mot psykosociala och neuropsykiatriska funktionshinder.

Förvärvade företagens nettotillgångar vid förvärvstidpunkten

MSEK	Hemtjänst	Davidsbo	Övriga	Totalt
Anläggningstillgångar	2	14	23	39
Kundfordringar och övriga fordringar	49	8	9	67
Likvida medel	0	2	9	11
Räntebärande skulder	0	-5	-4	-8
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-51	-16	-7	-75
Uppskjuten skatteskuld	0	-1	-1	-2
Netto identifierbara tillgångar och skulder	**0**	**3**	**29**	**32**
Goodwill	**36**	**40**	**58**	**134**
Överförd ersättning				
Likvida medel	35	33	71	139
Villkorad köpeskilling	0	10	16	26
Totalt överförd ersättning	**35**	**43**	**87**	**165**
Påverkan på likvida medel				
Kontant erlagd köpeskilling	35	33	71	139
Likvida medel i förvärvade enheter	0	-2	-9	-11
Summa påverkan på likvida medel	**35**	**31**	**62**	**128**
Reglerade villkorade köpeskillingar hänförlig till förvärv tidigare år	-	-	-	6
Totalt påverkan på likvida medel	**-**	**-**	**-**	**134**
Påverkan på rörelseintäkter och resultat 2013				
Rörelseintäkter	96	67	50	213
Rörelseresultat	-13	4	6	-3

Humanas förvärv under 2013 har totalt bidragit till koncernens intäkter med 213 MSEK och till årets rörelsresultat med -3 MSEK. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2013 uppskattar företagsledningen att bidraget till koncernens intäkter skulle ha varit 376 MSEK (163 MSEK högre) och årets resultat 2 MSEK (5 MSEK högre).

Goodwill

De förvärv som gjorts inom segment Individ & Familj – har gjorts för att stärka Humanas marknadsposition inom segmentet och särskilt komplettera inom delsegmenten Vuxna och Familjehem. Bedömningen att de immateriella tillgångarna klassas som goodwill förklaras av verksamhetens natur där framtida intäkter baseras på utfallet i framtida offentliga upphandlingar. Upphandlingarna följer ingen automatisk förnyelse eller förlängning av kontrakten utan kontrakten omförhandlas löpande. Vidare står det slutkunden, i det här fallet individen, inte rätt att fritt välja leverantör. Konsekvensen blir att majoriteten av intäkterna (och därmed värdet) kommer att genereras från nya kunder (eller nya kontrakt) som, enligt IFRS 3, klassificeras som en del av goodwill. De förvärv som gjorts inom segment Utveckling har gjorts för att stärka Humanas position om LSS-boenden och inom hemtjänstområdet. Goodwill motiveras vad beträffar förvärvet av Ekeliden av verksamhetens framtida avkast-

ningsförmåga, medan förvärvet av Hemtjänstverksamheten i sin helhet motiveras av den plattform som erhålls och möjliggör framtida expansion. Goodwill från förvärvet av Ekeliden är skattemässigt avdragsgill, medan resterande Goodwill inte till någon del är skattemässigt avdragsgill.

Förvärvsrelaterade kostnader
Förvärvsrelaterade kostnader om 4 MSEK (varav huvuddelen relaterat till förvärvet av Hemtjänst verksamheten) avser arvoden till konsulter och jurister främst för finansiell och legal due diligence i samband med förvärvsprocessen.

Förvärvade fordringar
Verkligt värde på kundfordringar för förvärvade bolag uppgår till 67 MSEK, vilket motsvarar nominellt belopp. Bolagens betalande kunder är statliga eller kommunala bolag vilket innebär att kreditrisken bedöms som mycket låg.

Villkorad köpeskilling
I förvärvsavtalen för Davidsbo och Lappetorp finns klausuler om villkorad köpeskilling:
Davidsbo; Den villkorade delen av köpeskillingen baserades på resultatutfallet för 2013. Vid förvärvstidpunkten gjordes en sannolikhetsbedömning att den slutgiltiga tilläggsköpeskillingen skulle uppgå till 10 MSEK (slutligt per 31 dec 2013). Vid utgången av 2013 intäktsfördes tilläggsköpeskillingen i sin helhet, då förvärvet inte blev föremål för någon tilläggsköpeskilling.
Lappetorp; Den villkorade delen av köpeskillingen är resultatbaserad. Vid förvärvstidpunkten gjordes en sannolikhetsbedömning att den slutgiltiga tilläggsköpeskillingen skulle uppgå till 16 MSEK (slutligt per 31 dec 2014), vilket är den maximala tilläggsköpeskillingen.

Not K5 Övriga externa kostnader

Övriga externa kostnader

MSEK	2014	2013
Direkta verksamhetskostnader	179	93
Inköpta tjänster	67	24
Lokal och fastighetskostnader	160	59
IT kostnader	59	31
Marknadsföringskostnader	23	19
Övriga kostnader	174	97
Totalt övriga externa kostnader	**662**	**322**

Operationella leasingavtal som leasetagare
Koncernen hyr fastigheter över hela landet genom operationella leasingavtal i vilka verksamheten bedrivs. Framtida minimileasingavgifter för operationella leasingavtal uppgår till följande belopp:

MSEK	Inom 1 år	1-5 år	Efter 5 år	Summa
2014				
Lokalhyresåtaganden	56	168	199	423
Övrigt	6	3	0	9
2013				
Lokalhyresåtaganden	30	79	58	167
Övrigt	3	2	0	5

Hyreskontrakten för lokal har en återstående löptid på mellan 2 mån – 25 år (2 mån –16 år), med ett genomsnitt på 7 år (6). Ökning mellan 2013 och 2014 förklaras till stor del av förvärvet av INOM-koncernen.

Not K6 Anställda, personalkostnader och ersättningar till ledande befattningshavare

Kostnader för ersättningar till anställda
Kostnader som redovisas för ersättningar till anställda delas upp enligt följande:

MSEK	2014	2013
Löner och ersättningar	2 996	2 194
Pensionskostnader, avgiftsbaserade planer	120	105
Sociala avgifter	852	613
Övriga personalkostnader	72	19
Totalt	**4 041**	**2 931**

Medelantalet anställda

ANTAL	Medelantalet anställda 2014	Varav män, % 2014	Medelantalet anställda 2013	Varav män, % 2013
Dotterföretag				
Sverige	8 415	30	6 374	29
Norge	204	34	-	-
Totalt	**8 619**	**30**	**6 374**	**29**

Pensionsförpliktelser
Koncernen har gjort pensionsutfästelser, vilka tryggas genom kapitalförsäkring, som är pantförskriven till förmån för förmånstagarna. Pensionsåtagandet är villkorat av värdet i kapitalförsäkringen och motsvarar därför värdet av tillgångarna i kapitalförsäkringen vid varje tillfälle och redovisas därför som en avgiftsbaserad plan, då Humana inte har någon skyldighet att tillskjuta pengar och förmånstagaren står all risk. Per balansdagen uppgick värdet av tillgångarna i kapitalförsäkringen till 3,7 (3,7) MSEK.

Ersättningar till styrelse och koncernledning

2014. Löner och ersättningar fördelade enligt typ av ersättning per styrelseledamot och till koncernledning:

TSEK	Bruttolön, exkl bonus	Bonus	Pension	Totalt
Styrelse*				
Maria Nilsson	256			256
Per Båtelson, ordf.	247			247
Ulrika Östlund	117			117
Helen Fast Gillstedt	67			67
Simon Lindfors	7			7
Totalt styrelse	**693**	**0**	**0**	**693**
Per Granath, Koncernchef	2 300	560	690	3 550
Övriga (7 personer)	9 810	1 973	2 942	14 725
Totalt koncernledning	**12 110**	**2 533**	**3 632**	**18 275**
Totalt i koncernen	**12 803**	**2 533**	**3 632**	**18 968**

**Styrelseledamöterna Per Granath, Simon Lindfors, Wojciech Goc och Lloyd Perry erhåller inget styrelsearvode enligt beslut på bolagsstämma. Simon Lindfors erhåller arvode som ledamot i koncernens revisionsutskott.*

Koncernen har ingått ett avtal med vd, Per Granath, som innebär att vid uppsägning ska Bolaget iaktta en uppsägningstid om sex (6) månader och Per Granath har en uppsägningstid om sex (6) månader. Pension utgår i enlighet med ITP1 och det finns inga kommande pensionsförpliktelser.

2013. Löner och ersättningar fördelade enligt typ av ersättning per styrelseledamot och till koncernledning:

TSEK	Bruttolön, exkl bonus	Bonus	Pension	Totalt
Styrelse*				
Maria Nilsson, ordf.	180			180
Per Båtelson	80			80
Totalt styrelse	**260**	**0**	**0**	**260**
Per Granath, Koncernchef	1 867	713	560	3 140
Övriga (5 personer)	6 096	1 913	1 010	9 019
Totalt koncernledning	**7 963**	**2 626**	**1 570**	**12 159**
Totalt i koncernen	**8 223**	**2 626**	**1 570**	**12 419**

**Styrelseledamöterna Per Granath, Simon Lindfors, Lars Johansson (suppleant), Wojciech Goc och Lloyd Perry erhåller inget styrelsearvode enligt beslut på bolagsstämma.*

Könsfördelning i styrelse och koncernledning

Styrelsen består av 5 (5) män och 3(1) kvinnor.
Koncernledningen består av 5 (4) män och 3 (2) kvinnor.

Not K7 Ersättning till revisorer

Ersättningar till revisorer

MSEK	2014	2013
KPMG AB		
- revisionsuppdrag	3	2
- skatterådgivning	0	0
- övriga tjänster	2	0
Summa	**6**	**2**

Med revisionsuppdrag avses revisorns arbete för den lagstadgade revisionen och med revisionsverksamhet olika typer av kvalitetssäkringstjänster. Övriga tjänster är sådant som inte ingår i revisionsuppdrag eller skatterådgivning.

Not K8 Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter:

MSEK	2014	2013
Ränteintäkter likvida medel	2	1
Övriga ränteintäkter	0	0
Summa ränteintäkter	**3**	**1**

Finansiella kostnader:
Räntekostnader för upplåning till upplupet anskaffningsvärde:

MSEK	2014	2013
Banklån	106	23
Efterställda lån	4	4
Finansiell leasing	2	0
Summa räntekostnader	**112**	**27**

Not K9 Inkomstskatt

Följande komponenter ingår i skattekostnaden:

MSEK	2014	2013
Aktuell skattekostnad (+)/skatteintäkt (-)		
Årets skattekostnad	46	37
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-0	-10
	46	**28**
Uppskjuten skattekostnad (+)/skatteintäkt (-):		
Temporära skillnader i obeskattade reserver	4	9
Andra temporära skillnader	-9	1
Redovisad skatt	**41**	**37**
Avstämning av effektiv skatt		
Redovisad resultat före skatt	156	216
Skatt enligt gällande skattesats (22 % resp 22 %)	34	48
Skatteeffekt av:		
Ej avdragsgilla kostnader	7	1
Ej skattepliktiga intäkter	0	-2
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	0	-10
Ökning av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	0	3
Schablonränta på periodiseringsfond	1	0
Skillnad i skattesats mellan moderföretag och utländska dotterföretag	0	0
Övrigt	0	-2
Redovisad skatt	**41**	**37**
Ej avdragsgilla kostnader avser i allt väsentligt förvärvskostnader.		
Uppskjuten skatteskuld (+)/skattefordran (-)		
Materiella anläggningstillgångar	2	1
Derivat	-10	-1
Obeskattade reserver, periodiseringsfonder	62	45
	54	**45**

Förändringen utgörs av uppskjuten skattekostnad redovisad i resultaträkningen om -5, samt uppskjuten skatteskuld i förvärvade bolag om 14 (2).

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

Underskottsavdrag och avdragsgilla temporära skillnader för vilka uppskjuten skatt inte redovisas i balansräkningen uppgår till 13 (13) MSEK, motsvarande en uppskjuten skattefordran om 3 (3) MSEK.

Uppskjutna skattefordringar avseende dessa poster redovisas inte, då de är föremål för koncernbidragsspärrar.

Not K10 Resultat per aktie

MSEK	2014	2013
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	115	179
Avgår avkastning preferensaktier	-77	-68
Årets resultat efter avkastning på preferensaktier	**38**	**111**
Resultat per stamaktie före och efter utspädning, kr	37,70	110,59
Antal stamaktier, snitt	1 018 466	1 000 000

Villkoren för preferensaktierna framgår i not K16 Eget kapital.

Humana har inte utfärdat några teckningsoptioner eller andra aktierelaterade instrument som kan föranleda utspädning.

Not K11 Goodwill

Goodwill MSEK	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Vid årets ingång	1 436	1 301
Förvärv av dotterbolag	1 146	134
Valutakursdifferenser	-16	0
Vid årets utgång	**2 565**	**1 436**

Nedskrivningsprövning

Goodwill allokeras till kassagenererande enheter för att utvärdera om nedskrivningsbehov föreligger enligt följande:

MSEK	2014-12-31	2013-12-31	13-01-01
Personlig Assistans	964	964	964
Individ & Familj	1 260	396	319
Norge	266	0	0
Utveckling	75	75	18
Summa	**2 565**	**1 435**	**1 301**

Goodwill testas för nedskrivningar årligen och därutöver då förändringar och omständigheter indikerar att tillgången är för högt värderad. Om en sådan prövning indikerar att det redovisade värdet är för högt fastställs återvinningsvärde för tillgången.

Nyttjandevärdet beräknas som nuvärdet av de framtida betalningar som respektive kassagenererande enheter förväntas att generera i framtiden. Kassaflöde före skatt baseras på finansiella planer fastställda av ledningen för det närmast följande året, vilka extrapoleras med hjälp av uppskattade tillväxttakter för ytterligare fyra år. För perioden därefter har en långsiktig tillväxttakt om 2,5 % antagits. Denna överstiger inte genomsnittlig långsiktig tillväxt för branschen som helhet och baseras på branschdata, förväntade förändringar i marknaden samt styrelsens och ledningens erfarenhet från liknande marknader. Rörelsemarginalen, som är den viktigaste parametern, har beräknats till mellan 0–15 %, där största delen av verksamheterna återfinns runt 8 %. Rörelsemarginalerna baseras på historiska utfall och förväntningar på marknadsutvecklingen. Diskonteringsräntan efter skatt för samtliga tester har beräknats till 6,9 % (8,8 % före skatt) och baseras på avkastningskrav för noterade europeiska företag inom vård- och tjänstesektorn.

Investeringsbehovet är begränsat men har bedömts utefter de behov som finns i respektive segment och enhet.

Känslighetsanalys vid förändring av WACC och rörelsemarginal för Utvecklingssegmentet.

År MSEK	Redovisat värde	Goodwill vid förändring WACC +0,5 %	Goodwill vid förändring -0,5 % tillväxt	Goodwill vid förändring -0,5 % rörelsemarginal
2014	75	73	69	24
2013	75	72	75	48
2012	18	16	18	8

**Goodwill har ökat 2013 pga två förvärv; Humana Ekeliden samt Humana Hemtjänst*

Not K12 Balanserade utvecklingsutgifter och licenser

Balanserade utvecklingsutgifter och licenser MSEK	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Vid årets ingång	15	16
Förvärvat anskaffningsvärde	4	0
Investeringar	0	1
Kursdifferens	-1	0
Utrangeringar	0	-2
Vid årets utgång	**19**	**15**
Ackumulerade avskrivningar		
Vid årets ingång	-8	-6
Förvärvade avskrivningar	-2	0
Kursdifferens	0	0
Utrangeringar	0	2
Årets avskrivningar	-4	-3
Vid årets utgång	**-12**	**-8**
Redovisat värde	**7**	**8**

Ingen del av de balanserade utgifterna är internt upparbetade.

Not K13 Materiella anläggningstillgångar

2014 MSEK	Byggnader och mark	Förbättrings-utgifter annans fastighet	Finansiell leasing	Inventarier	Summa
Ackumulerade anskaffningsvärden					
Vid årets ingång	109	9	22	27	167
Förvärvat anskaffningsvärde	57	5	29	47	138
Inköp	11	14	49	22	96
Utrangeringar/ avyttringar	0	-	- 6	-2	-8
Valutakursdifferenser, netto	0	0	1	0	0
Vid årets utgång	**176**	**28**	**95**	**94**	**393**
Ackumulerade avskrivningar					
Vid årets ingång	-7	-4	-4	-16	-31
Förvärvade avskrivningar	-10	0	-7	-29	-47
Utrangeringar/ avyttringar	0	-	6	1	7
Valutakursdifferenser, netto	0	0	0	0	0
Årets avskrivningar	-4	-1	-15	-8	-28
Vid årets utgång	**-21**	**-6**	**-20**	**-51**	**-98**
Redovisat värde	**155**	**23**	**74**	**42**	**294**

2013 MSEK	Byggnader och mark	Förbättrings-utgifter annans fastighet	Finansiell leasing	Inventarier	Summa
Ackumulerade anskaffningsvärden					
Vid årets ingång	58	7	7	18	89
Förvärvat anskaffningsvärde	35	-	-	8	43
Inköp	15	2	14	6	38
Utrangeringar/ avyttringar	-	-	-	-5	-5
Omklassificeringar	1	1		1	3
Vid årets utgång	**109**	**9**	**22**	**27**	**167**
Ackumulerade avskrivningar					
Vid årets ingång	-4	-2	-1	-10	-18
Förvärvade avskrivningar	-1	-	-	-4	-5
Utrangeringar/ avyttringar	0	0	0	4	4
Omklassificeringar	0	0	-	-2	-3
Årets avskrivningar	-2	-1	-3	-4	-10
Vid årets utgång	**-7**	**-4**	**-4**	**-16**	**-31**
Redovisat värde	**101**	**5**	**17**	**12**	**136**

Finansiella leasingavtal

Framtida minimileaseavgifter är enligt följande:

	Minimileaseavgifter 2014-12-31				
MSEK	Inom 1 år	1-5 år	Efter 5 år	Summa	Nuvärde
Leasingavgifter bilar	35	46	0	81	75

Leasingkostnader under rapportperioden uppgick till 16 MSEK, vilket utgörs av minimileaseavgifter. Hyreskontrakten har en löptid på mellan 12 mån – 36 mån.

	Minimileaseavgifter 2013-12-31				
	Inom 1 år	1-5 år	Efter 5 år	Summa	Nuvärde
Leasingavgifter bilar	7	12	0	20	18

Leasingkostnader under rapportperioden uppgick till 8 MSEK, vilket utgörs av minimileaseavgifter. Hyreskontrakten har en löptid på mellan 12 mån – 36 mån.

Not K14 Kundfordringar

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Kundfordringar brutto	395	246
Reserv för kundförluster	-4	-4
Summa	**391**	**242**
Ej förfallna fordringar	362	212
Förfallna 1-30 dagar	15	24
Förfallna 31-60 dagar	3	3
Förfallna > 60 dagar	15	7
	395	**246**

Humanas kunder består i huvudsak av stat, kommun och landsting över hela landet. Koncernen exponeras inte för några betydande kreditrisker i fråga i förhållande till någon enskild motpart eller grupp av motparter. Baserat på historisk information anser ledningen att kundfordringar som inte har förfallit till betalning eller skrivits ned har en god kreditkvalitet.

Not K15 Likvida medel

Likvida medel innefattar följande:

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Kontanter	1	0
Banktillgodohavanden i svenska kronor	173	291
Banktillgodohavanden i norska kronor	71	0
Summa	**244**	**291**

Likvida medel består av kassamedel samt omeldelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut.

Not K16 Eget kapital

Aktiekapital

Aktiekapitalet består av 1 019 593 till fullo betalda stamaktier av serie A och B samt 7 preferensaktier av serie C med kvotvärde om 1 kr. A- och B-aktierna har samma rätt till utdelning och återbetalning av insatt kapital, medan preferensaktierna har företräde framför stamaktieägarna till del av bolagets vinstutdelning med ett belopp – Preferensbeloppet – som består av summan av ett basbelopp om 508,9 MSEK och en ackumulerande ränta om 12 %.

ANTAL	2014-12-31	2013-12-31
Antal aktier		
Vid årets ingång	1 000 007	1 000 007
Nyemission, B-aktier	19 593	0
Vid årets utgång	**1 019 600**	**1 000 007**

Tecknade och betalda aktier	Antal aktier	Röster per aktie	Antal röster
Aktiekapital, A-aktier	664 800	4	2 659 200
Aktiekapital, B-aktier	354 793	1	354 793
Aktiekapital, C-aktier	7	0,4	3
Summa beslutade aktier 31 december	**1 019 600**		**3 013 996**

Beräkning värde preferensbelopp

År MSEK	Upplupen ränta	Ackumulerat preferensbelopp
2011	-	509
2012	61	570
2013	68	638
2014	77	715
	206	**-**

Övrigt tillskjutet kapital

Belopp som erhållits för emitterade aktier utöver vad som tillförts aktiekapitalet ingår i posten "Övrigt tillskjutet kapital.

Reserver

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i.

Not K17 Räntebärande skulder

Räntebärande skulder

Räntebärande skulder innefattar följande finansiella skulder:

	Kortfristig		Långfristig	
MSEK	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Banklån	37	100	1 576	468
Finansiella leasingskulder	36	6	38	11
Efterställda lån	0	0	42	61
Totalt redovisat värde	**73**	**106**	**1 656**	**540**
Varav efter 5 år			*1 224*	*0*

Upplåning är i svenska kronor och i norska kronor

Lånevillkor banklån

Humana ingick i januari 2014 ett 7-årigt låneavtal. Lånet löper med rörlig ränta och amortering skall ske två gånger per år med början i tredje kvartalet 2014, då med 11 MSEK som stegvis ökar under lånets löptid. Låneavtalet innehåller en klausul om att koncernens fastigheter ska avyttras och lånen amorteras motsvarande värdet på försäljningen. Avtalet innehåller sedvanliga avtalsvillkor, sk covenants som regelbundet rapporteras till långivarna. Aktier i dotterbolag, fastigheter och företagsinteckningar har pantsatts som säkerhet för lånet. Humana har även som en del i avtalet omvandlat 2/3 av låneskulden till fast ränta genom räntederivat. Se även not K19.5 och K20.

Lånevillkor efterställda lån

Efterställda lån består av säljarreverser till tidigare ägare. Reverserna löper med en årligt ackumulerande avkastning på 10 %. Reverserna förfaller till betalning samtidigt som banklånen förfaller.

Not K18 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Likvida medel innefattar följande:

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Upplupna löner	220	193
Upplupna semesterlöner	262	200
Upplupna räntekostnader	17	2
Upplupna pensioner	47	11
Övrigt	44	29
Summa	**590**	**436**

Not K19 Finansiella tillgångar och skulder

2014-12-31 MSEK	Lån, fordringar *(redovisat till verkligt värde)*	 *(redovisat till anskaffningsvärde)*	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar				
Kundfordringar		391	391	391
Övriga fordringar		10	10	10
Upplupna intäkter		23	23	23
Likvida medel		244	244	244
	0	**667**	**667**	**667**

Finansiella skulder	Innehav för handel	Övriga skulder *(redovisat till verkligt värde)*	 *(redovisat till anskaffningsvärde)*	Bokfört värde	Verkligt värde
Efterställda lån			42	42	42
Skulder till kreditinstitut			1 613	1 613	1 613
Derivatinstrument	45			45	45
Skuld finansiell leasing			74	74	74
Leverantörsskulder			72	72	72
Övriga kortfristiga skulder			178	178	178
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter			590	590	590
Skuld för tilläggsköpeskilling		6		6	6
	45	**6**	**2 568**	**2 619**	**2 619**

2013-12-31 MSEK	Lån, fordringar *(redovisat till verkligt värde)*	 *(redovisat till anskaffningsvärde)*	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar				
Kundfordringar		242	242	242
Övriga fordringar		4	4	4
Upplupna intäkter		36	36	36
Likvida medel		291	291	291
	0	**574**	**574**	**574**

Finansiella skulder	Innehav för handel	Övriga skulder *(redovisat till verkligt värde)*	 *(redovisat till anskaffningsvärde)*	Bokfört värde	Verkligt värde
Efterställda lån			61	61	61
Skulder till kreditinstitut			568	568	568
Derivatinstrument	4			4	4
Skuld finansiell leasing			17	17	17
Leverantörsskulder			49	49	49
Övriga kortfristiga skulder			146	146	146
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter			436	436	436
Skuld för tilläggsköpeskilling		17		17	17
	4	**17**	**1 277**	**1 298**	**1 298**

Redovisat värde på kundfordringar, övriga fordringar, likvida medel, leverantörsskulder och övriga skulder utgör en rimlig approximation av verkligt värde.

Efterställda lån som löper med en ränta om 10 % har värderats till bedömd marknadsränta.

Finansiella instrument som värderas till verkligt värde

När verkligt värde för en tillgång eller skuld ska fastställas, använder koncernen observerbara data i så stor utsträckning som möjligt. Verkliga värden kategoriseras i olika nivåer i en verkligt värde hierarki baserat på indata som används i värderingstekniken enligt följande:

- Nivå 1 – enligt priser noterade på en aktiv marknad för samma instrument
- Nivå 2 – utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata som inte inkluderas i nivå 1
- Nivå 3 – utifrån indata som inte är observerbara på marknaden

2014-12-31 MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder				
Derivatinstrument		45		45
Skuld för tilläggsköpeskilling			6	6
Verkligt värde	**0**	**45**	**6**	**51**

2013-12-31 MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder				
Derivatinstrument		4		4
Skuld för tilläggsköpeskilling			17	17
Verkligt värde	**0**	**4**	**17**	**21**

Avstämning finansiella instrument värderade i nivå 3

I tabellen nedan presenteras en avstämning mellan ingående och utgående balans för finansiella instrument värderade i nivå 3.

MSEK	2014	2013
Tilläggsköpeskilling		
Ingående saldo	17	19
Anskaffningsvärde förvärv	4	26
Återfört mot resultaträkningen	-3	-22
Reglerat under året	-12	-6
Utgående saldo	**6**	**17**

Värderingstekniker och indata

Följande tabeller visar vilka värderingstekniker som använts vid värdering till verkligt värde i Nivå 2 och Nivå 3, liksom väsentliga icke-observerbara indata.

Finansiella instrument värderade till verkligt värde

Typ	Värderingsteknik	Väsentliga icke-observerbara indata	Samband mellan väsentliga ej observerbara indata och beräkning av verkligt värde
Tilläggsköpeskilling	EBITDA-multiplar: Värderingsmodellen beräknar värdet på tilläggsköpeskilling baserat på sannolika scenarier för framtida EBITDA utfall multiplicerat med multipel enligt avtal.	Prognostiserad EBITDA på 4 MSEK	Det bedömda verkliga värdet skulle öka (minska) om: EBITDA var högre (lägre)
Valutaterminer och räntesswappar	Verkliga värden baseras på marknadsvärden levererade av Bank. Liknande kontrakt handlas på en aktiv marknad och kurserna speglar faktiska transaktioner på jämförbara instrument.		

Känslighetsanalys

För det verkliga värdet på tilläggsköpeskilling skulle rimligt möjliga förändringar i något av de väsentliga ej observerbara indata, allt annat lika, ha följande effekt:

	Resultaträkningen	
Tilläggsköpeskilling	Ökning	Minskning
EBITDA (10,0 % förändring)	1,6	-1,6

Typ	Värderings-teknik	Väsentliga icke-observer-bara indata
Andra finansiella skulder*	Diskonterade kassaflöden	ET

** Andra finansiella skulder avser banklån, efterställda lån samt finansiella leasingskulder. Efterställda lån som löper med en ränta om 10 % har värderats till bedömd marknadsränta.*

Risk avseende finansiella instrument

Ramverk för finansiell riskhantering

Koncernen är genom sin verksamhet exponerad för olika slag av finansiella risker.

- Finansierings-, likviditetsrisk
- Kreditrisk
- Ränterisk
- Valutarisk

Koncernens finanspolicy för hantering av finansiella risker har utformats av styrelsen och bildar ett ramverk av riktlinjer och regler i form av riskmandat och limiter för finansverksamheten. Ansvaret för koncernens finansiella transaktioner och risker hanteras centralt av CFO i samråd med styrelsens finansutskott. Den övergripande målsättningen för finansverksamheten är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att minimera negativa effekter på koncernens resultat som härrör från marknadsrisker.

Finansierings-, likviditetsrisk

Likviditetsrisken är risken att koncernen kan få problem att fullgöra sina skyldigheter som är förknippade med finansiella skulder. Likviditetsriskerna hanteras centralt för hela koncernen av CFO. Koncernens policy är att minimera upplåningsbehovet genom att balansera över- och underskottslikviditet inom koncernen och att uppnå flexibilitet i finansieringen genom avtal om ytterligare tillgängliga krediter.

Specifikation av tillgänglig likviditet: MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Outnyttjad kreditfacilitet	276	0
Kassa	244	291
Totalt	**520**	**291**

Koncernens finansiella skulder som framgår av Not K17, uppgick vid årsskiftet till 1 729 MSEK (kortfristiga skulder 73 MSEK och långfristiga skulder 1 656 MSEK).

Kreditrisk

Med kreditrisk avses exponering av fordringar i form av placeringar av överskottslikviditet, derivat och kundfordringar. Överskottslikviditet placeras på inlåningskonton och derivat ingås endast med de större nordiska affärsbankerna. Majoriteten av koncernens kundfordringar löper på stat, kommun och landsting vilka bedöms ha god kreditvärdighet. Risken för kundförluster bedöms därmed vara begränsade.

Ränterisk

Marknadsrisk är att risken för att verkligt värde på eller framtida kassaflöden från ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i marknadspriser. Den marknadsrisk som främst påverkar Humana är ränterisken, som kan leda till förändring i verkliga värden och förändringar i kassaflöden. En betydande faktor som påverkar ränterisken är räntebindningstiden.

Koncernens ränterisk uppstår i huvudsak genom långfristig upplåning och hanteras av CFO. Derivatinstrument, ränteswapkontrakt, används för att hantera ränterisken. Koncernens låneavtal löper till rörlig ränta, med 3-månaders räntebindningstid, vilken har räntesäkrats till fast ränta för 2/3 av skulden i 3 år. Detta har uppnåtts genom ingående av s.k ränteswappar där Humana erhåller rörlig ränta och betalar fast ränta till swapmotparterna.

Genomslaget på räntekostnaderna vid en ränteuppgång/räntenedgång på 1 procentenhet på balansdagen skulle vara 6 MSEK.

Valutarisk

Koncernen verkar i Sverige och Norge och utsätts därigenom för valutarisker från valutaexponeringar i norska kronor. Koncernens resultat påverkas av omräkning av norska dotterbolags resultaträkningar, där omräkningen sker till räkenskapsårets genomsnittskurs. I det fall det norska dotterbolagets lokala valuta förändras i relation till SEK, förändras koncernens redovisade nettoomsättning och resultat som omräknas till SEK. Vidare uppstår valutarisk genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder, samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter. Exponeringen i norska kronor har därför delvis finansierats genom upplåning i norska kronor.

Nettotillgångar i NOK uppgår till 103 MSEK inkl. goodwill. Genomslaget på resultaträkningen vid en kursförändring på 5 procentenheter på balansdagen skulle vara 1 MSEK och på koncernens totalresultat 5 MSEK.

Kapitalhantering

Koncernens policy är att ha en god finansiell ställning, som bidrar till att bibehålla investerares, kreditgivares och marknadens förtroende samt utgöra en god grund för fortsatt utveckling av affärsverksamheten; samtidigt som den långsiktiga avkastning som genereras till aktieägarna är tillfredsställande. Styrelsen söker uppnå en balans mellan den högre avkastning på eget kapital som möjliggörs med hög belåningsgrad och fördelarna och säkerheten som följer av en stark kapitalbas.

Varken moderbolaget eller något av dotterbolagen är föremål för externa kapitalkrav.

Not K20 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut		
Aktier i dotterbolag	1 567	640
Företagsinteckningar	30	30
Fastighetsinteckningar	35	15
Ställda säkerheter övrigt		
Spärrmedel i bank	0	0
Eventualförpliktelser	Inga	Inga

Not K21 Transaktioner med närstående

Transaktioner med närstående

Koncernens nyckelpersoner består av styrelse, koncernledning och verkställande direktör dels genom ägande i Humana och dels genom rollen som ledande befattningshavare. I närståendekretsen ingår även huvudägaren Air Syndication S.C.A, vilken representeras i styrelsen av Lloyd Perry och Wojciech Goc.

Transaktioner med närstående sker på marknadsmässiga grunder.

Ersättningar till nyckelpersoner

Ersättningen till nyckelpersoner framgår i not Ersättningar.

Lån från närstående

Koncernen har utestående säljarreverser (efterställda lån) till närstående enligt nedan:

	Räntekostnad, ej utbetald		Skuld	
TSEK	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Air Syndication S.C.A	37	33	402	365
Styrelse exkl vd	248	457	2 721	5 027
Vd	329	298	3 616	3 287
Summa	**613**	**788**	**6 738**	**8 679**

Not K22 Byten av redovisningsprinciper

Detta är koncernens första finansiella rapporter som upprättas enligt IFRS. Övergångsdatumet till IFRS har fastställts till den 1 januari 2013.

Redovisningsprinciperna som framgår av not 2 har tillämpats när dessa finansiella rapporter har upprättats för 2014 respektive 2013 liksom i öppningsbalansräkningen per 1 januari 2013.

När öppningsbalansräkningen upprättats har de belopp som rapporterats i tidigare årsredovisningar, vilka upprättats enligt lokal redovisningssed i Sverige det vill säga med tillämpning av Bokföringsnämndens rekommendationer och allmänna råd, justerats. En förklaring till hur resultaträkning och balansräkning enligt tidigare tillämpade principer har justerats för anpassning till IFRS framgår i efterföljande tabeller.

De standarder som främst påverkat redovisningen avser:

- IFRS 3 Rörelseförvärv – där avskrivning inte längre sker på goodwill som i stället är föremål för årlig nedskrivningsprövning, samt redovisningen av transaktionskostnader och villkorade köpeskillingar. Det ska här noteras att Humana frivilligt omräknat rörelseförvärv efter den 1 januari 2012 och goodwillbeloppet per 2012-01-01 utgör antaget värde på goodwill.
- IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering – där derivatinstrument marknadsvärderas i redovisningen.
- IAS 17 Leasing – Finansiella leasingavtal redovisas i balansräkningen och omföring av leasingavgift från övriga externa kostnader till en fördelning på avskrivning respektive finansiell kostnad.

Därtill har presentationen av årsredovisningen påverkats förutom av ovan nämnda standarder av de krav på uppställningsformer och upplysningar som krävs i IAS 1 Utformning av finansiella rapporter, IAS 36 Nedskrivningar, liksom i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar och IFRS 13 Värdering till verkligt värde.

Övergången till IFRS har inte påverkat kassaflödesanalysen.

MSEK	Not	Årsredovisning	Effekter av övergång	IFRS	Årsredovisning	Effekter av övergång	IFRS
			1 januari 2013			31 december 2013	
Balansräkningen							
Goodwill	a, b, c, d	1 233	68	1 301	1 221	214	1 436
Licenser		10	0	10	8	0	8
Materiella anläggningstillgångar	e	62	8	71	116	20	136
Finansiella anläggningstillgångar		1	0	1	1	0	1
Kundfordringar		169	0	169	242	0	242
Övriga kortfristiga fordringar	g	65	2	67	83	-1	82
Kassa och bank		197	0	197	291	0	291
		1 737	**78**	**1 815**	**1 963**	**233**	**2 196**
Eget kapital		628	46	674	657	196	853
Avsättningar för uppskjuten skatt		34	-1	33	45	0	45
Långfristiga räntebärande skulder	e, f	486	4	490	529	11	540
Kortfristiga räntebärande skulder	e	80	2	82	100	6	106
Leverantörsskulder		35	0	35	56	-6	49
Övriga kortfristiga skulder	c, g	474	27	501	576	26	602
		1 737	**78**	**1 815**	**1 963**	**233**	**2 196**
Avstämning av påverkan på eget kapital							
Rörelseförvärv				52			200
Finansiella instrument				-6			-3
Leasing				0			0
				46			**197**
Resultaträkningen							
Nettoomsättning	g				3 530	-41	3 489
Övriga externa kostnader	e, g				-358	36	-322
Personalkostnader	g				-2 939	8	-2 931
Avskrivningar	a, e				-91	78	-13
Nedskrivningar					-50	50	0
Övriga rörelsekostnader					-1	0	-1
Rörelseresultat					**91**	**131**	**222**
Omvärdering av tilläggsköpeskilling	c				-	22	22
Förvärvskostnader	d				-	-4	-4
Finansiella intäkter					1	-1	1
Finansiella kostnader	e, f				-27	3	-24
Resultat före skatt					**65**	**151**	**216**
Skatt					-36	-1	-37
Årets resultat					**29**	**150**	**179**

(a) Reversering av goodwillavskrivning
Förvärvsanalyser har omräknats per den 1 januari 2012.

Resultatet för 2012 resp 2013 belastades med goodwillavskrivningar om 74 MSEK respektive 81 MSEK. Dessa har reverserats som en följd av att goodwill inte skrivs av enligt reglerna i IFRS 3. Goodwillposten är i stället föremål för årliga nedskrivningsprövningar.

(b) Nedskrivningsprövningar
Nedskrivningsprövningar enligt IAS 36 Nedskrivningar har genomförts per 2012-01-01, 2012-12-31 samt 2013-12-31 vilka föranlett att nedskrivningar om 25 MSEK redovisas för 2012 hänförliga till verksamheter inom affärsområdet Utveckling. Redogörelse för nedskrivningsprövningarna framgår av not K11. Nedskrivningsprövningarna har inte föranlett några nedskrivningsbehov inom affärsområdena Personlig Assistans och Individ & Familj.

Nedskrivningen som redovisades i årsredovisningen för 2013 om 50 MSEK har reverserats.

(c) Villkorade köpeskillingar
Humana har i samband med förvärv ofta som villkor att säljaren erhåller en tilläggsköpeskilling som är baserad på resultatutfallet under en period.

Villkorade tilläggsköpeskillingar har tidigare redovisats i samband med att det sannolika utfallet är känt och som en korrigering av goodwill i ursprunglig förvärvsanalys. I samband med övergång till IFRS har mest sannolika bedömning av tilläggsköpeskilling vid förvärvstidpunkten skuldförts som Övrig skuld och ökar också goodwill motsvarande.

Omvärdering av åtaganden enligt villkorade köpeskillingar görs vid varje rapportperiod och förändringar redovisas i resultaträkningen. Upplösningar redovisas i resultaträkningen med 22 MSEK 2013. Skuld för ännu ej erlagd tilläggsköpeskilling per 2013-12-31 uppgcik till 16,9 MSEK avseende två förvärv.

(d) Transaktionskostnader
Transaktionskostnader har enligt tidigare tillämpade principer utgjort en del av köpeskillingen vid upprättande av förvärvsanalysen. Enligt IFRS skall transaktionskostnader kostnadsföras vilket skett med 3,7 MSEK under 2013 samtidigt som goodwill minskat motsvarande.

(e) Finansiell leasing
Samtliga leasingavtal redovisades tidigare som operationella leasingavtal, dvs leasingavgiften kostnadsfördes linjärt och tillgångar redovisades inte i balansräkningen.

I öppningsbalansen redovisas leasingavtal avseende bilar enligt reglerna för finansiella leasingavtal enligt IAS 17 och detta har föranlett att Materiella tillgångar ökat med 7 MSEK i öppningsbalansen 2013 resp 17 MSEK per 2013-12 medan Räntebärande skulder ökat motsvarande.

I resultaträkningen har Övriga externa kostnader minskat med 3,2 MSEK medan avskrivningar ökade med 2,9 MSEK respektive finansiella kostnader med 0,5 MSEK.

(f) Derivat
Humana använder sig av ränteswappar för säkring av ränterisk i upplåningen. Tidigare redovisades derivaten enligt reglerna för uppskjuten säkringsredovisning i Sverige.

Enligt IFRS tillämpas inte säkringsredovisning då kriterierna härför inte är uppfyllda. I stället värderas derivaten till marknadsvärde vid varje rapporttidpunkt med värdeförändringar i resultaträkningens finansnetto.

(g) Omklassificeringar
I resultatärkningen och balansräkningen har därtill vissa omklassificeringar gjorts mellan poster utan någon resultatpåverkan.

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2014	2013
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader		-16	-7
Personalkostnader		0	0
Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar		0	0
Rörelseresultat		**-16**	**-7**
Resultat från finansiella poster			
Koncernbidrag		220	228
Ränteintäkter från koncernföretag		2	0
Räntekostnader		-52	-12
Resultat efter finansiella poster		**154**	**209**
Förändring av periodiseringsfond	MB7	-38	-53
Resultat före skatt		**115**	**157**
Skatt		-26	-24
Årets resultat		**89**	**133**

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31	2013-01-01
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar				
Materiella anläggningstillgångar				
Materiella anläggningstillgångar	MB3	1	0	1
Finansiella anläggningstillgångar				
Andelar i dotterbolag	MB4	1 623	816	816
Summa anläggningstillgångar		**1 625**	**817**	**817**
Omsättningstillgångar				
Kortfristiga fordringar				
Kundfordringar		0	0	1
Fordringar hos koncernföretag		536	527	319
Skattefordringar		14	22	0
Övriga fordringar		0	2	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		9	2	3
		559	**553**	**323**
Kassa och bank		**9**	**0**	**3**
Summa omsättningstillgångar		**568**	**553**	**326**
SUMMA TILLGÅNGAR		**2 192**	**1 369**	**1 142**

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31	2013-01-01
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital				
Bundet eget kapital				
Aktiekapital	K15	1	1	1
Fritt eget kapital				
Överkursfond		642	624	624
Balanserat resultat		297	164	97
Årets resultat		89	133	66
Summa eget kapital		**1 030**	**922**	**789**
Obeskattade reserver				
Periodiseringsfond	MB7	176	138	86
		176	**138**	**86**
Långfristiga skulder				
Skulder till kreditinstitut	MB8	891	145	106
Efterställda lån	MB8	42	61	57
		933	**206**	**163**
Kortfristiga skulder				
Skulder till kreditinstitut		37	102	80
Skatteskulder		0	0	6
Leverantörsskulder		7	1	1
Övriga kortfristiga skulder		0	0	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	MB9	9	1	17
		53	**104**	**105**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**2 192**	**1 369**	**1 142**

POSTER INOM LINJEN	2014-12-31	2013-12-31	2013-01-01
Ställda säkerheter			
Aktier i dotterbolag	1 623	816	816
Ansvarsförbindelser	Inga	Inga	Inga

Moderbolagets rapport över förändringar i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat inklusive årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 2013-01-01	**1**	**624**	**164**	**789**
Årets resultat			133	133
Utgående eget kapital 2013-12-31	**1**	**624**	**297**	**922**
Ingående eget kapital 2014-01-01	**1**	**624**	**297**	**922**
Årets resultat tillika årets totalresultat			89	89
Transaktioner med koncernens ägare				
Nyemission	0	19		19
Summa transaktioner med aktieägare	**0**	**19**	**0**	**19**
Utgående eget kapital 2014-12-31	**1**	**642**	**386**	**1 030**

Aktiekapital, 1 019 593 (1 000 000) stam aktier á nom 1 krona och 7 preferensaktier á nom 1 krona.

Moderbolagets rapport över kassaflöden

MSEK	Not	2014	2013
Kassaflöde från den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-16	-7
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivningar		0	0
		-16	**-6**
Erhållen ränta		0	0
Erlagd ränta		-45	-4
Betald skatt		-18	-52
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		**-78**	**-63**
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Minskning (+)/ökning (-) av fordringar		1	1
Minskning (-)/ökning (+) av kortfristiga skulder		0	-18
Minskning (-)/ökning (+) av leverantörsskulder		6	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**-71**	**-81**
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag		-804	0
Förvärv av immateriella och materiella anl. tillgångar		-1	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-805**	**0**
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		932	-19
Amortering av skuld		-170	-21
Lån koncernföretag		440	118
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**1 202**	**78**
Årets kassaflöde		**326**	**-3**
Likvida medel vid årets början		**0**	**3**
Likvida medel vid periodens slut		**326**	**0**

Noter moderbolaget

Not MB1 Moderbolagets inköp och försäljningar till koncernföretag

Inget inköp eller försäljning har skett mot moderbolaget under 2014 och 2013.

Not MB2 Uppgift om revisorns arvode och kostnadsersättning

Ersättningar till revisorer

MSEK	2014	2013
KPMG AB		
– revisionsuppdrag	1	0
– skatterådgivning	0	0
Summa	**1**	**0**

Med revisionsuppdrag avses revisorns arbete för den lagstadgade revisionen och med revisionsverksamhet olika typer av kvalitetssäkringstjänster. Övriga tjänster är sådant som inte ingår i revisionsuppdrag eller skatterådgivning.

Not MB3 Inventarier

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärden	1	1
Inköp	1	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**2**	**1**
Ingående avskrivningar	-1	-1
Årets avskrivningar enligt plan	0	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-1**	**-1**
Utgående planenligt restvärde	**1**	**0**

Not MB4 Andelar i dotterbolag

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärden	816	816
Inköp	807	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**1 623**	**816**

Företagets namn	Bokfört värde
Humana Group Holding AB, *556730-0453*	816
INOM - Innovativ Omsorg i Norden AB, *556782-9105*	807

Not MB5 Andelar i koncernföretag

Humana AB är moderbolag i koncernen som inkluderar dotterföretag enligt förteckningen nedan. Samtliga dotterbolag är helägda och har ett räkenskapsår som sammanfaller med moderbolagets.

Företagets namn	Antal andelar	Säte	Kapitalandel %
Adventum Specialpedagogik AB, 556387-6753	1 000	Borlänge	100%
Adventum Vård AB, 556330-3030	1 000	Borlänge	100%
Baggium Fastigheter AB, 556851-9556	50 000	Göteborg	100%
Baggium Tuve 15:90 AB, 556789-9223	1 000	Göteborg	100%
Baggium Vård & Behandling AB, 556747-5230	1 000	Göteborg	100%
Balanshem AB, 556733-8099	1 000	Höör	100%
Barrebacken AB, 556610-6760	108	Stockholm	100%
Behandlingshemmet Källtorp AB, 556668-5979	1 000	Stockholm	100%
Birkelund Barnevernssenter AS, 988145009	275	Eidsvoll, No	100%
Björkvik-Ringsjöhemmet AB, 556435-1889	1 500	Stockholm	100%
Björkviks Vårdhem AB, 556257-3575	2 000	Stockholm	100%
Björntorps HVB-hem AB, 556740-6219	1 000	Stockholm	100%
Cureum AB, 556681-8661	821	Örebro	100%
Davidsbo Fastigheter AB, 556787-3327	1 000	Norberg	100%
Davidsbo Invest AB, 556806-2698	500	Norberg	100%
Davidsbogård AB, 556709-4296	1 000	Norberg	100%
Ekonomibyrån i Wermland AB, 556521-4573	1 000	Filipstad	100%
Fabriken Förändringskonsulterna i Skaraborg AB, 556650-8544	1 000	Stockholm	100%
Familjeforum konslut i Skåne AB, 556687-4227	1 000	Stockholm	100%
Familjeforum Lund AB, 556589-3764	1 000	Stockholm	100%
Familjevårdskonsulenterna i Sverige AB, 556733-7349	1 000	Örebro	100%
Habiliteket AB, 556484-2416	1 000	Täby	100%
Hallandshem AB, 556699-6129	1 000	Kungsbacka	100%
Humana AS, 997915038	1 000	Tonsberg, No	100%
Humana Assistans AB, 556605-3996	100 000	Örebro	100%
Humana Ekeliden AB, 556891-0508	50 000	Örebro	100%
Humana Group AB, 556697-0249	1 478 571	Örebro	100%
Humana Group Holding AB, 556730-0453	1 428 570	Stockholm	100%
Humana Hemtjänst AB, 556919-2718	50 000	Stockholm	100%
Humana Holding AB, 556645-2206	1 000	Örebro	100%
Humana Holding AS, 996808335	252 000	Lier, No	100%
Humana Omsorg AB, 556749-0007	1 000	Stockholm	100%
Humlans HVB AB, 556641-8165	3 000	Ockelbo	100%
HVB Lappetorp AB, 556525-0247	1 020	Trosa	100%
INOM Innovativ Omsorg i Norden AB, 556782-9105	3 524 259	Stockholm	100%
INOM Innovativ Omsorg i Sverige AB, 556739-6725	1 000	Stockholm	100%
JOWE AB, 556644-6281	100	Stockholm	100%
K-rehab AB, 556766-2720	6 000	Sandviken	100%
K REHAB Vård & behandling AB, 556846-8432	1 000	Sandviken	100%
KBT Mälardalen AB, 556718-7025	1 000	Stockholm	100%
Lunna Gård AB, 556586-2371	1 000	Stockholm	100%
Löft AS, 982767458	16 920	Tonsberg, No	100%
Neuropsyk i Bollnäs AB, 556543-1516	1 000 000	Stockholm	100%
Nordic Care AB, 556658-8710	1 000	Örebro	100%
Norrbärke Sjukhem AB, 556564-9778	2 500	Stockholm	100%
Partnergruppen Svenska AB, 556177-0362	10 000	Stockholm	100%
Plus Assistans AB, 556665-9149	1 000	Örebro	100%
Promting AB, 556606-5990	200	Stockholm	100%
Rehabiliteringsbolaget i Mälardalen AB, 556755-5049	1 000	Örebro	100%
Rengsjö Vårdcenter AB, 556383-1857	1 000	Stockholm	100%
Sociala tjänster Sverige AB, 556658-1277	5 000	Stockholm	100%
Starmie AB, 556344-6730	1 200	Stockholm	100%
Storsjögårdens HVB AB, 556335-5780	1 000	Gävle	100%
Södertörns familjevård AB, 556573-0511	1 000	Stockholm	100%

Företagets namn	Antal andelar	Säte	Kapitalandel %
Tiangruppen AB, 556223-5145	2 500	Uppsala	100%
Tibble gård ungdomshem AB, 556632-1757	1 000	Stockholm	100%
TILTAK FOR UNGDOM - AGDER AS, 989649582	1 000	Kristiansand, No	100%
TILTAKSGRUPPEN AS, 980110125	200 000	Bergen, No	100%
Ungdomshemmet Hajstorp AB, 556618-0369	1 600	Töreboda	100%
Vassbo Behandlingshem AB, 556449-1602	1 000	Uddevalla	100%
Vidablick AB, 556679-3179	1 000	Helsingborg	100%
Wikmansgården AB, 556167-4275	1 000	Stockholm	100%
Villa Skaar AS, 993132284	100	Lier, No	100%
Våre Hjem AS, 980399699	1 000	Trondheim, No	100%

Not MB6 Obeskattade reserver

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Periodiseringsfond Tax 2010	7	7
Periodiseringsfond Tax 2011	19	19
Periodiseringsfond Tax 2012	19	19
Periodiseringsfond Tax 2013	41	41
Periodiseringsfond Tax 2014	53	53
Periodiseringsfond Tax 2015	38	0
Summa	**176**	**139**

Not MB7 Långfristiga skulder

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Långfristiga skulder som förfaller till betalning ett till fem år efter balansdagen:	181	0
Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen:	709	145
Efterställda lån från aktieägare	42	61
Summa	**933**	**206**

Se not K17 för lånevillkor och not K19 för finansiell riskhantering.

Not MB8 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Upplupna räntor	9	0
Övriga poster	1	0
Summa	**9**	**1**

Not M9 Väsentliga händelser efter balansdagens slut

På en extra årsstämma den 28 januari 2015 beslöts att moderbolaget byter bolagskategori till att bli ett publikt aktiebolag.

Den 9 februari 2015 sålde Humana AB dotterbolaget INOM-Innovativ Omsorg i Norden AB till Humana Group Holding AB. Transaktionen gjordes i form av ett ovillkorat aktieägartillskott till bokfört värde.

Väsentliga redovisningsprinciper

Nya IFRS som ännu inte börjat tillämpas
Ett antal nya eller ändrade IFRS träder ikraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtidstillämpas.

IFRS 15 Revenue from contracts with customers är en ny samlad standard för redovisning av intäkter som ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadkontrakt. Utgångspunkten i standarden är att företag ska utvärdera sina prestationsåtaganden och redovisa intäkter när dessa åtaganden uppfylls, det vill säga när utlovad vara eller tjänst levereras till kund. Standarden publicerades i maj 2014 och ska tillämpas på räkenskapsår som inleds den 1 januari 2017 eller senare. IFRS 15 är ännu inte godkänd av EU. Humana har ännu inte utrett hur standarden kommer att påverka redovisningen. Övriga nya eller ändrade standarder bedöms inte ha någon betydande påverkan på redovisningen.

IFRS 9 Financial instruments avser ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering och innehåller nya regler om säkringsredovisning. I dagsläget finns det inget fastställt datum när IFRS 9 ska börja tillämpas. IASB anger att tidigaste tillämpningstidpunkt kommer att bli 1 januari 2018. Humana har ännu inte utrett hur standarden kommer att påverka redovisningen.

Klassificering m.m.
Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

Segmentsrapportering
Humana har fyra affärsområden som också redovisas som fyra segment, Personlig Assistans, Individ & Familj, Norge samt Utveckling. Omsättning och rörelseresultat per segment redovisas efter allokering av segmentsspecifika kostnader men exklusive kostnader för centrala funktioner. Segmentsredovisningen följer den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Ledningen följer däremot inte upp tillgångar per segment utan följer enbart koncernens totala tillgångar. Se not 3 för ytterligare beskrivning av indelningen och presentationen av rörelsesegment.

Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv
Dotterföretag
Koncernredovisningen omfattar moderbolaget Humana AB och dess dotterföretag. Dotterföretag är företag som står under bestämmande inflytande från moderbolaget. Bestämmande inflytande föreligger om moderbolaget är exponerad för rörlig avkastning från sitt innehav och har förmåga att påverka avkastningen genom sitt inflytande.

Ett dotterbolag omfattas av koncernredovisningen från den tidpunkt som moderbolaget får bestämmande inflytande tills dess det bestämmande inflytandet upphör.

Rörelseförvärv
Humana redovisar rörelseförvärv enligt förvärvsmetoden från tidpunkten då bestämmande inflytande erhålls. Köpeskillingen som erläggs i samband med förvärv redovisas till marknadsvärde vid förvärvstidpunkten, liksom förvärvade tillgångar och skulder. Skillnaden mellan köpeskillingen och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och skulder utgör goodwill. Goodwill är årligen föremål för nedskrivningsprövning, se vidare not 4. Vid förvärv där värdet av nettotillgångar överstiger erlagd köpeskilling, sk. förvärv till lågt pris, intäktsförs mellanskillnaden omedelbart i resultaträkningen. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår.

Villkorade köpeskillingar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten och villkorade köpeskillingar som är skulder omvärderas vid varje rapporttidpunkt med värdeförändringen i årets resultat.

Köpeskillingen i samband med förvärvet inkluderar inte betalningar som avser reglering av tidigare affärsförbindelser. Denna typ av regleringar redovisas i resultatet.

Koncerninterna transaktioner
Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och orealiserade vinster eller förluster som uppkommer från koncerninterna transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen.

Intäkter
Intäkter redovisas när tjänsterna är utförda. Vård- och omsorgstjänster utförs i stor utsträckning i enlighet med avtal med månatlig fakturering. Ersättningen baseras på antal brukare, antal vårddygn, antal assistanstimmar,antal boendeplatser, antal hemtjänstbesök eller liknande tjänster som koncernen utfört. Ersättning från Försäkringskassan för assistans utbetalas månadsvis i förskott och bokförs som förutbetalda intäkter. I takt med att assistanstjänsterna utförs intäktsförs ersättning motsvarande utförd debiterbar assistanstid, dvs. avräkning sker mot de förutbetalda intäkterna.

Personalkostnader
Kortfristiga ersättningar
Ersättningar till anställda redovisas som kostnad när tjänsterna utförts. En skuld för förväntade kostnaden för bonusbetalningar redovisas när koncernen har en gällande rättslig eller informell förpliktelse att göra sådana betalningar till följd av att tjänster erhållits från anställda och förpliktelsen kan beräknas tillförlitligt.

Ersättningar vid uppsägning
Ersättningar vid uppsägning av personal kostnadsförs vid den tidigaste tidpunkten av när företaget inte längre kan dra tillbaka erbjudandet om dessa ersättningar.

Ersättningar efter avslutad anställning
Humana har olika pensionsplaner vilka klassificeras som antingen avgiftsbestämda eller förmånsbestämda pensionsplaner. En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan där koncernens åtagande är begränsat till de fasta avgifter som inbetalats till en separat juridisk enhet. Koncernen har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter om pensionsstiftelsens tillgångar skulle visa sig otillräckliga. Avgifter hänförliga till avgiftsbestämda planer redovisas som personalkostnader i resultaträkningen i den takt de uppstår.

En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som inte är avgiftsbestämd. Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas genom försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Koncernen har i likhet med övriga svenska företag inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

Koncernen har gjort pensionsutfästelser, vilka tryggas genom kapitalförsäkring. Pensionsåtagandet är villkorat av värdet i kapitalförsäkringen och motsvarar därför värdet av tillgångarna i kapitalförsäkringen vid varje tillfälle.

Finansiella intäkter och kostnader
Finansiella intäkter består av ränteintäkter och i förekommande fall utdelningsintäkter, samt vinst vid omvärdering eller avyttring av finansiella instrument. Finansiella kostnader består av räntekostnader på lån, inklusive periodiserade transaktionskostnader, förlust vid värdeförändring eller avyttring av finansiella instrument. Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto. Ränteintäkter och räntekostnader redovisas enligt effektivräntemetoden medan utdelningar redovisas i resultaträkningen när rätten att erhålla utdelning fastställts.

Leasing
Operationella leasingavtal
Kostnader avseende operationella leasingavtal redovisas i årets resultat linjärt över leasingperioden. Förmåner erhållna i samband med tecknandet av ett avtal redovisas i årets resultat som en minskning av leasingavgifterna linjärt över leasingavtalets löptid. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

Finansiella leasingavtal
Leasingavtal som är finansiella redovisas som anläggningstillgångar vilka skrivs av enligt principer för Materiella anläggningstillgångar, respektive finansiella skulder i balansräkningen. Leasingavgifterna fördelas mellan räntekostnad och amortering på den utestående skulden. Räntekostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

Skatter
Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisats i övrigt totalresultat eller i eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen. Till aktuell skatt hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder. Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Värderingen av uppskjuten skatt baserar sig på hur underliggande tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

Immateriella tillgångar

Goodwill

Goodwill uppstår vid rörelseförvärv när erlagd köpeskilling överstiger verkligt värde av identifierbara nettotillgångar i förvärvad enhet. Goodwill skrivs inte av utan är föremål för nedskrivningsprövning, årligen eller om indikation om värdenedgång föreligger. Nedskrivning sker om redovisat värde överstiger återvinningsvärdet, vilket är det högsta av nyttjandevärdet och det verkliga värdet. Nedskrivning redovisas omedelbart som kostnad i resultaträkningen och får inte återföras. Se vidare not 11. Beträffande goodwill i förvärv före den 1 januari 2012 har koncernen vid övergången till IFRS inte tillämpat IFRS retroaktivt utan det per denna dag redovisade värdet utgör fortsättningsvis koncernens anskaffningsvärde, efter nedskrivningsprövning.

Övriga immateriella tillgångar

I samband med rörelseförvärv utvärderas i vilken utsträckning det finns identifierbara immateriella tillgångar som ska redovisas skilt från goodwill, såsom Kundrelationer, Varumärken, Kundkontrakt eller annat. Därtill redovisar Humana aktiverade utgifter för systemutveckling och licenser som tillgång

Övriga immateriella tillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar (se nedan) och eventuella nedskrivningar (se redovisningsprincip (2.16).

Avskrivningsprinciper

Avskrivningar redovisas i årets resultat linjärt över beräknad nyttjandeperiod, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämbara. Nyttjandeperioderna omprövas minst årligen. Goodwill prövas för nedskrivningsbehov årligen och dessutom så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde. Immateriella tillgångar med bestämbara nyttjandeperioder skrivs av från den tidpunkt då de är tillgängliga för användning. De beräknade nyttjandeperioderna är:
– balanserade utvecklingsutgifter 5–7 år

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar, som huvudsakligen består av rörelsefastigheter, redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika förväntad nyttjandeperiod behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar.

Anskaffningsvärdet för finansiella leasingavtal är det lägsta av leasingobjektets verkliga värdet och nuvärdet av minimileaseavgifterna vid ingången av avtalet.

Vinst eller förlust vid avyttring eller utrangering av en tillgång redovisas i resultaträkningen som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

Utgifter efter förvärvet

Tillkommande utgifter aktiveras endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med utgiften kommer att komma företaget till del. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Leasade tillgångar skrivs även de av över beräknad nyttjandeperiod eller över den avtalade leasingtiden, om den är kortare. Mark skrivs inte av
Beräknade nyttjandeperioder;

Följande huvudgrupper av komponenter har identifierats och ligger till grund för avskrivningen på byggnader:

– Stomme	40–100 år
– Stomkompletteringar, innerväggar m.m.	20–40 år
– Installationer; värme, el, VVS, ventilation m.m.	25–40 år
– Yttre ytskikt; fasader, yttertak m.m.	20–70 år
– Inre ytskikt, maskinell utrustning m.m.	10–25 år
– inventarier, verktyg och installationer	5–10 år

Använda avskrivningsmetoder, restvärden och nyttjandeperioder omprövas vid varje års slut.

Nedskrivningar

Koncernens redovisade tillgångar bedöms vid varje balansdag för att avgöra om det finns indikation på nedskrivningsbehov.

Nedskrivning av materiella och immateriella tillgångar

Om indikation på nedskrivningsbehov finns beräknas tillgångens återvinningsvärde (se nedan). För goodwill, andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod och immateriella tillgångar som ännu ej är färdiga för användning beräknas återvinningsvärdet dessutom årligen. Om det inte går att fastställa väsentligen oberoende kassaflöden till en enskild tillgång, och dess verkliga värde minus försäljningskostnader inte kan användas, grupperas tillgångarna vid prövning av nedskrivningsbehov till den lägsta nivå där det går att identifiera väsentligen oberoende kassaflöden – en så kallad kassagenererande enhet.

En nedskrivning redovisas när en tillgångs eller kassagenererande enhets (grupp av enheters) redovisade värde överstiger återvinningsvärdet. En nedskrivning redovisas som kostnad i årets resultat. Då nedskrivningsbehov identifierats för en kassagenererande enhet fördelas nedskrivningsbeloppet i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången.

Nedskrivning av finansiella tillgångar

Vid varje rapporttillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva bevis på att en finansiell tillgång eller grupp av tillgångar är i behov av nedskrivning. Objektiva bevis utgörs dels av observerbara förhållanden som inträffat och som har en negativ inverkan på möjligheten att återvinna anskaffningsvärdet, dels av betydande eller utdragen minskning av det verkliga värdet för en investering i en finansiell placering klassificerad som en finansiell tillgång som kan säljas.

Företaget klassificerar kundfordringar som osäkra när dessa har förfallit till betalning med 60 dagar. Fordringarnas nedskrivningsbehov fastställs utifrån historiska erfarenheter av kundförluster på liknande fordringar. Kundfordringar med nedskrivningsbehov redovisas till nuvärdet av förväntade framtida kassaflödena. Fordringar med kort löptid diskonteras dock inte.

Nedskrivningar på finansiella tillgångar som kan säljas redovisas i årets resultat i finansnettot.

Återföring av nedskrivningar

En nedskrivning av tillgångar som ingår i IAS 36 tillämpningsområde reverseras om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs dock aldrig. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

Nedskrivningar av lånefordringar och kundfordringar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde återförs om de tidigare skälen till nedskrivningar inte längre föreligger och att full betalning från kunden förväntas erhållas.

Preferensaktier

Preferensaktier redovisas som eget kapital när villkoren ger att det inte finns en oåterkallelig skyldighet för Humana att återbetala med kontanter.

Resultat per aktie

Beräkningen av resultat per aktie, före och efter utspädning, baseras på årets resultat justerat för ränta på preferensaktierna och på det vägda genomsnittliga antalet stamaktier utestående under året.

Avsättningar

En avsättning skiljer sig från andra skulder genom att det råder ovisshet om betalningstidpunkt eller beloppets storlek för att reglera avsättningen. En avsättning redovisas i balansräkningen när det finns en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Avsättningar görs med det belopp som är den bästa uppskattningen av det som krävs för att reglera den befintliga förpliktelsen på balansdagen.

Förlustkontrakt

En avsättning för förlustkontrakt redovisas när de förväntade fördelarna som koncernen väntas erhålla från ett kontrakt är lägre än de oundvikliga kostnaderna att uppfylla förpliktelserna enligt kontraktet.

Finansiella instrument

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan främst likvida medel, derivat och kundfordringar. På skuldsidan återfinns bl a leverantörsskulder, låneskulder samt derivat.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld redovisas i balansräkningen när bolaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. En fordran redovisas när bolaget presterat och en avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om

faktura ännu inte har skickats. Kundfordringar redovisas när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiseras, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks.

En finansiell tillgång och en finansiell skuld nettoredovisas endast när det föreligger en legal rätt att kvitta beloppen samt en avsikt att reglera posterna netto.

Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, dvs den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången.

Finansiella instrument värderade till verkligt värde via resultatet
Denna kategori består av derivatinstrument (ränteswappar) som ingår i undergruppen finansiella tillgångar som innehas för handel. Finansiella instrument i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i årets resultat.

Lånefordringar och kundfordringar
Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta, dvs. efter avdrag för osäkra fordringar.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet
Denna kategori består av två undergrupper, finansiella skulder som innehas för handel och andra finansiella skulder som företaget valt att placera i denna kategori (den s.k. Fair Value Option). I den första kategorin ingår koncernens derivat (ränteswappar) med negativt verkligt värde medan i den andra kategorin ingår Skulder för villkorad köpeskilling. Förändringar i verkligt värde redovisas i årets resultat.

Andra finansiella skulder
Lån samt övriga finansiella skulder, t.ex. leverantörsskulder, ingår i denna kategori. Skulderna värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Eventualförpliktelser
En eventualförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser utom koncernens kontroll eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet.

Utländsk valuta
Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Funktionell valuta är valutan i de primära ekonomiska miljöer bolagen bedriver sin verksamhet. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i årets resultat. Icke-monetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället.

Styrelsens förslag till vinstdisposition

Förslag till vinstdisposition	SEK
Till årsstämman förfogande fritt eget kapital i moderbolaget	
Överkursfond	642 253 871
Balanserat resultat	297 077 090
Årets vinst	89 413 088
Summa	**1 029 763 650**
Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:	
Till aktieägarna i form av utdelning	-
Vinstmedel att balanseras i ny räkning	1 029 763 650
Summa	**1 029 763 650**

För att säkerställa högkvalitativa tjänster och för att finansiera fortsatt tillväxt har styrelsen i Humana beslutat att upparbetat kassaflöde ska återinvesteras i verksamheten. Styrelsen föreslår därför årsstämman 2015, i enlighet med tidigare år, att ingen utdelning ges för 2014 vare sig för stamaktier A och B eller för preferensaktier C utan att årets resultat återinvesteras i verksamheten.

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 24 mars 2015. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 20 maj 2015.

Stockholm den 24 mars 2015

Per Båtelson
Styrelsens ordförande

Helen Fasth Gillstedt
Styrelseledamot

Wojciech Goc
Styrelseledamot

Per Granath
Styrelseledamot och vd

Simon Lindfors
Styrelseledamot

Maria Nilsson
Styrelseledamot

Lloyd Perry
Styrelseledamot

Ulrika Östlund
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats
den 30 mars 2015.
KPMG AB

Petra Lindström
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i Humana AB, org. nr 556760-8475

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Humana AB för år 2014 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 47-50. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 35–84.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen 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 och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, 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 och koncernredovisningen 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 och koncernredovisningen.

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 moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden 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 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och enligt årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 47-50. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Humana AB för år 2014. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

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 samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 47-50 är upprättade i enlighet med årsredovisningslagen.

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 och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig 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.

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång 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.

Uttalanden

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

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Stockholm den 30 mars 2015

KPMG AB

Petra Lindström

Auktoriserad revisor

Definitioner av finansiella termer

Avkastning på sysselsatt kapital (%)
Rörelseresultat och finansiella intäkter dividerat med totalt sysselsatt kapital multiplicerat med 100.

EBIT
Rörelseresultat före reservering av tilläggsköpeskillingar, förvärvskostnader, räntor samt skatt.

EBIT-marginal (%)
EBIT dividerat med rörelseintäkterna multiplicerat med 100.

Eget kapital per stamaktie
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antalet aktier vid periodens slut efter inlösen, återköp och nyemission.

Genomsnittligt antal stamaktier
Beräknas som ett genomsnitt av antalet utestående stamaktier på daglig basis efter inlösen och återköp.

Genomsnittligt eget kapital
Beräknas på genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare per kvartal som beräknats från ingående och utgående balans per kvartal.

Medelantalet anställda
Medelantalet heltidsanställda under rapporteringsperioden.

Medelantal kunder
Genomsnittligt antal kunder under perioden.

Operativt kassaflöde
Rörelseresultat inklusive förändring av avskrivningar/nedskrivningar, rörelsekapital samt investeringar i andra anläggningstillgångar (netto).

Organisk tillväxt
Tillväxt för jämförbara bolag inom respektive segment som Humana ägde under motsvarande jämförelseperiod.

Periodens resultat per stamaktie
Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare minskat med periodens andel av fastställd utdelning till preferensaktier dividerat med genomsnittligt antal stamaktier.

Räntebärande nettoskuld
Upplåning exklusive räntederivat med avdrag för likvida medel och räntebärande tillgångar.

Räntebärande nettoskuld/EBITDA
Räntebärande nettoskuld dividerat med EBITDA.

Rörelseresultat
Resultat före reservering av tilläggsköpeskillingar, förvärvskostnader, räntor samt skatt.

Soliditet (%)
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande dividerat med balansomslutning multiplicerat med 100.

Sysselsatt kapital
Totala tillgångar minus ej räntebärande skulder.

Verksamhets-definitioner

Bufdir
Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. Det norska centrala organet för administration och drift av barnomsorg.

Bufetat
Barne-, ungdoms- og familieetaten. Bufetat ligger under det norska Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Bufetat är uppdelat i fem regioner och är ansvarigt för drift och tjänster knutna till barn- och familjeomsorg.

Habiliteket
Humanas förskola, grundförskola och korttidsverksamhet för barn med flerfunktionsnedsättningar.

Humana Akademin
Humanas interna utbildningsverksamhet.

HOT
Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester. Norsk lag som reglerar vården av barn, unga och vuxna med fysiska och psykiska funktionsnedsättningar.

HSL
Hälso- och sjukvårdslagen

HVB
Hem för vård eller boende

INOM
Koncern med verksamhetsfokus på specialistvård inom psykiatri och psykosocialt förändringsarbete, förvärvad av Humana 2014.

IVO
Inspektionen för vård och omsorg

LSS
Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade

LOU
Lagen om offentlig upphandling

LOV
Lagen om valfrihet

NKI
Nöjd kund-index

NMI
Nöjd medarbetar-index

SFB
Socialförsäkringsbalken

SiS
Statens Institutionsstyrelse

SoL
Socialtjänstlagen

Tiltaksgruppen
Norskt omsorgsbolag, förvärvat av Humana 2014.

TUA
Norskt omsorgsbolag, förvärvat av Humana 2014.

Våre Hjem
Norskt omsorgsbolag, förvärvat av Humana 2014.

Vårdfläta
Humanas beteckning på en kombination av olika åtgärder och omsorgsformer som anpassas dynamiskt efter kundens behov.

Vårdkedja
Traditionell beteckning på en sekvens av vård- och omsorgsformer som löper över tid.

Värdegrund
Humanas etiska och moraliska plattform.

Humana

Humana AB
Warfvinges väg 39, 7tr
112 51 Stockholm
Telefon växel: 08-599 299 00
www.humana.se

”Humana – det ledande privata idédrivna omsorgsföretaget”