

Årsredovisning 2015



Humana

Innehåll

Omsorgsföretaget Humana

- 1 Humana i korthet
- 2 Händelser under året
- 4 Vd-ord
- 5 Från vd till styrelsen
- 6 Omsorg efter individen
- 8 Humanas verksamhetsområden
- 10 Medarbetare och organisation
- 14 Kvalitet
- 18 Marknaden för vård och omsorg

Strategi

- 23 Hur Humana skapar värde
- 24 Humanas starka position
- 26 Humanas strategi för att växa

Verksamhet

- 31 15 års historia
- 32 Individ & Familj
- 34 Personlig Assistans
- 36 Äldreomsorg
- 38 Norge
- 40 Ägarbild

Koncernens ekonomiska översikt

- 43 Förvaltningsberättelse
- 48 Treårsöversikt
- 48 Kvartalsöversikt
- 49 Nyckeltal
- 50 Risker och riskhantering

Styrning

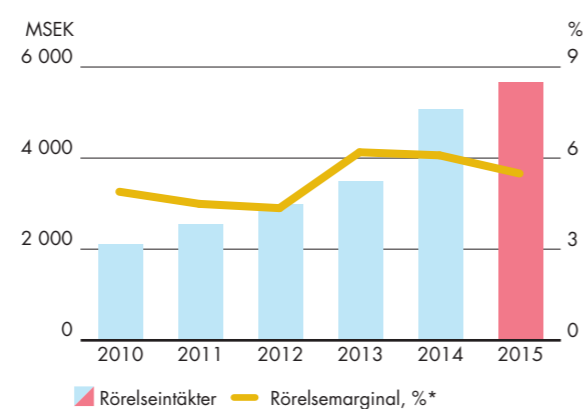
- 55 Bolagsstyrningsrapport
- 59 Ordförande har ordet
- 60 Styrelsen
- 62 Koncernledning

Finansiella rapporter

- 66 Koncernens räkenskaper
- 70 Förändringar i eget kapital
- 87 Moderbolagets räkenskaper
- 91 Moderbolagets noter
- 93 Styrelsens förslag till vinstdisposition
- 94 Revisionsberättelse
- 95 Definitioner av finansiella termer
- 96 Verksamhetsdefinitioner

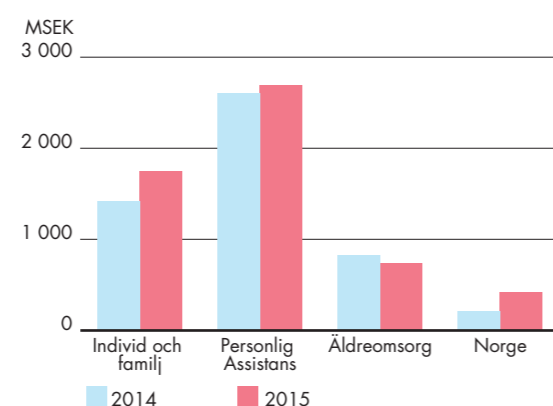
Humana i korthet

Rörelseintäkter (MSEK) och rörelsemarginal (%) *



* 2010-2012 i enlighet med BFN redovisningsprinciper. 2013-2015 i enlighet med IFRS redovisningsprinciper.

Rörelseintäkter (MSEK) per affärsområde



Nyckeltal, MSEK

	2015	2014
Rörelseintäkter	5 655	5 065
Rörelseresultat	312	307
Rörelsemarginal, %	5,6	6,1
Justerat rörelseresultat	340	335
Justerad rörelsemarginal, %	6,1	6,6
Årets resultat	114	115
Operativt kassaflöde	227	160
Räntebärande nettoskuld	1 174	1 484
Räntebärande nettoskuld/EBITDA ggr	3,0	4,4
Medelantal heltidsanställda	9 154	8 619
Medelantal kunder	7 262	7 324

Vision

Alla har rätt till ett bra liv

Målsättning

Den självklara utföraren av omsorgstjänster för kunder, klienter och beställare med höga kvalitetskrav

Värdeord

Engagemang, Glädje, Ansvar



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



Marilyne

LÖNSAMHET PÅ 6% SKAPAR EN TRYGGHET OCH BYGGER FÖR FRAMTIDEN



Isabelle

LÅNGSIKTIG TILLVÄXT FÖRUTSÄTTER GOD KVALITET

Mellan 2009 och 2015 uppgick den årliga genomsnittliga ökningen av intäkterna till 22 %.

7 000
KUNDER

14 000
MEDARBETARE

7
RÖRELSE-
FÖRVÄRV 2015

FOKUS ÄR PÅ VERKSAMHETER I EGEN REGI OCH INOM FRITT KUNDVAL

100 OLIKA UTBILDNINGAR INOM HUMANA AKADEMIN

FLER ÄN 60 000 JOBBAN-SÖKNINGAR SKICKADE TILL HUMANA UNDER 2015

Händelser under året

Harald

Q1: januari - mars

God tillväxttakt och högt kundförtroende

- På en extra stämma den 22 januari 2015 beslutas att byta namn på moderbolaget från Humana Investment Holding AB till Humana AB. Samtidigt beslutas att bolaget skall vara publikt.
- Koncernledningen förstärks med en kvalitetsdirektör. Den 12 januari började Eva Nilsson Bågenholm som kvalitetsdirektör i Humanas koncernledning. Denna strategiska tillsättning innebär än mer fokus på att, från koncernnivå, driva utveckling av metoder, system och kompetens för att sätta en ny standard i omsorgsbranschen.

Q2: april - juni

Viktigt förvärv inom assistans i Norge

- Humana avtalar om ny finansiering. Låneavtalet, som löper fram till och med år 2022, har ingåtts med ett banksyndikat bestående av sex parter och uppgår till 2 020 MSEK. Finansieringen ger Humana utökade förvärvsmöjligheter.
- Humana förvärvar Dedicare Assistanse AS och etablerar på så sätt verksamhet även inom personlig assistans i affärsområdet Norge. Omsättningen för 2014 uppgick till 40 MSEK. Med 39 kunder i bolaget markerar detta början på Humanas satsning på personlig assistans i Norge.
- Humana avyttrar Villa Skaar, inriktad på vård av äldre med psykosocial problematik, som ett led i att koncentrera den norska verksamheten. Omsättningen för 2014 uppgick till 43 MSEK och rörelseresultatet till cirka 4 MSEK.

Q3: juli - september

Fortsatta kompletteringsförvärv i Sverige

- Humana förvärvar AB Salbohed Gruppboende. Salbohed bedriver bostäder med särskild service i Västmanland för flickor och pojkar i gymnasieåldern, personkrets 1. Bolagets omsättning för 2014 uppgick till 19 MSEK och rörelseresultatet till cirka 2 MSEK.
- Humana förvärvar Orana Vård och Omsorg Holding AB. Oranas HVB-verksamhet i Kristianstad tar emot flickor med svår psykiatrisk problematik. Bolagets omsättning under 2014 uppgick till 36 MSEK och rörelseresultatet till 5 MSEK.
- Humana förvärvar Oasen HVB & Skola AB. Oasen driver HVB och skola i Aneby för flickor och pojkar med en komplex psykosocial problematik. Bolagets omsättning för 2014 uppgick till 44 MSEK och rörelseresultatet till cirka 6 MSEK.

Q4: oktober - december

Ny koncernchef, fortsatta förvärv och avyttring av fastigheter

- Rasmus Nerman, tidigare vice vd för Humana, utses till bolagets nye vd. Han tillträder rollen i december 2015. Tidigare vd Per Granath fortsätter att vara en stor ägare, han är kvar i Humanas styrelse och fortsatt engagerad i bolaget.
- Humana tar över driften av Ridderstengårdens särskilda boende i Lerum. Boendet är hem för 40 äldre. Humana driver sedan tidigare Hedegårdens äldreboende i samma kommun.
- Humana förvärvar Off.Clinic, som arbetar specialiserat med sexuella beteendeproblem och trauma/PTSD i öppenvård i hela landet samt driver Visslan HVB i norra Skåne för de klienter som är i behov av en högre skyddsnivå. Bolagets omsättning för 2014 uppgick till cirka 35 MSEK och rörelseresultatet till cirka 2 MSEK.
- Humana förvärvar Ramlösa Social Utveckling AB som bedriver familjehem för vuxna samt en LARO-mottagning i Helsingborg. Bolagets omsättning för 2014/2015 uppgick till 22 MSEK och rörelseresultatet till cirka 1 MSEK.
- Humana förvärvar Familjestödsgruppen AB som bedriver stödboenden samt familjehemsverksamhet i Stockholmsområdet. Bolagets omsättning för 2014/2015 uppgick till cirka 70 MSEK och rörelseresultatet till cirka 5 MSEK.
- Humana avtalar om att avyttra 43 omsorgsfastigheter i Sverige, vilket motsvarar stora delar av fastighetsbeståndet i Sverige. Efter försäljningen kommer bolaget istället att hyra fastigheterna.

Kvartal 1 sammanfattning	2015
Rörelseintäkter MSEK	1 351
Intäktsstillväxt Q1 2015 vs. Q1 2014 %	17
Organisk intäktsstillväxt, %	2,1
Rörelseresultat, MSEK	84
Rörelsemarginal, %	6,2
Medelantal kunder	7 123
Medelantal heltidsanställda	8 701

Kvartal 2 sammanfattning	2015
Rörelseintäkter, MSEK	1 379
Intäktsstillväxt Q2 2015 vs. Q2 2014 %	11
Organisk intäktsstillväxt, %	4,4
Rörelseresultat, MSEK	24
Rörelsemarginal, %	1,7
Medelantal kunder	7 183
Medelantal heltidsanställda	8 921

Kvartal 3 sammanfattning	2015
Rörelseintäkter, MSEK	1 404
Intäktsstillväxt Q3 2015 vs. Q3 2014 %	8
Organisk intäktsstillväxt, %	3,8
Rörelseresultat, MSEK	126
Rörelsemarginal, %	9,0
Medelantal kunder	7 271
Medelantal heltidsanställda	9 749



Oasen

Kvartal 4 sammanfattning	2015
Rörelseintäkter, MSEK	1 521
Intäktsstillväxt Q4 2015 vs. Q4 2014 %	12
Organisk intäktsstillväxt, %	3,6
Rörelseresultat, MSEK	78
Rörelsemarginal, %	5,1
Medelantal kunder	7 471
Medelantal heltidsanställda	9 246

Humana fortsätter resan mot att bli det ledande omsorgsföretaget i Norden

När samhällets behov av omsorgstjänster ökar får Humana en allt viktigare roll. På Humana fortsatte vi under 2015 att bygga det ledande privata och idédrivna omsorgsföretaget för att med hög kvalitet möta efterfrågan på våra tjänster. Idag är vi 14 000 medarbetare som arbetar efter samma vision "Alla har rätt till ett bra liv".

I december 2015 fick jag förmånen att ta över vd-posten på Humana. Jag vill rikta ett stort och varmt tack till min företrädare Per Granath som efter 10 år som vd för Humana nu går in i Humanas styrelse. Under Pers ledarskap har Humana gått från ett lokalt assistansbolag till att bli ett av de ledande omsorgsföretagen i Sverige och Norden.

Humana är ett kvalitetsfokuserat omsorgsföretag med höga tillväxtambitioner. Flera decenniers erfarenhet, investeringar och tillväxt inom våra kärnområden har skapat ett Humana som står väl rustat inför framtiden.

Fortsatt stark tillväxt under 2015

2015 var ett år av fortsatt tillväxt för Humana. Vi stärkte ytterligare vår position genom att genomföra sju rörelseförvärv, växa organiskt med nya enheter och utöka antalet platser inom befintliga enheter.

Totalt ökade intäkterna med 12 procent till 5 655 MSEK, varav den organiska ökningen var 3,5 procent. Lönsamheten uppgick till 5,6 procent.

Samtidigt fortsatte satsningen på att öka andelen verksamhet i egen regi som ger ännu större möjligheter för oss att göra långsiktiga investeringar i verksamhet och kvalitet. Under 2015 färdigställdes till stora delar vårt helt nya vård- och om-

sorgsboende i egen regi i Gävle för inflytning i mars 2016. Denna öppning markerar ytterligare en milstolpe i vår historia.

Vår strategi innebär att fortsätta utveckla våra styrkepositioner

Vi ska fortsätta att vara en pådrivande kraft i utvecklingen av omsorgsbranschen genom nya och innovativa arbetssätt, ständig kvalitetsutveckling samt forskning och utveckling. Vi ser framöver ett ännu starkare behov av en omsorgsaktör som har tillräckliga resurser och kapacitet att utveckla framtidens tjänster och som arbetar utifrån en tydlig värdegrund som genomsyrar hela verksamheten.

Vi ska vara den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen som satsar på kompetensutveckling från introduktions- till specialist- och ledarutbildning. Vi behöver sprida till flera att arbeten inom omsorg är både intressanta och givande och berätta om bredden av yrken som finns. Vi ska erbjuda attraktiva karriärmöjligheter för de individer som vill utvecklas inom sina yrkesdiscipliner i ett arbete som känns meningsfullt ur ett samhällsperspektiv. Dessutom välkomnas man in i en organisation av kollegor som har en stark värdegrund som utgångspunkt i vardagen.

Vi ska fortsätta växa och fortsätta vidareutveckla vår verksamhet. Humana har en fantastisk utgångspunkt i den kompetens och struktur som redan finns, det ska vi ta tillvara för att bli än starkare på befintliga marknader men också för att ytterligare expandera i Norden.

Ökande behov av omsorgstjänster ger goda tillväxtpotentialer

Sverige och övriga Norden står inför betydande utmaningar när det gäller tillgång till omsorg för allt fler. Pågående omvärldsförändringar, bland annat med migrationsströmmar, vilka innebär möjligheter för samhället men också att välfärdstjänsterna utsätts för nya och tuffare utmaningar med krav på effektivt resursutnyttjande och hög flexibilitet. I kombination med ökad individanpassning av insatser samt ökat intresse för valfrihet så kommer andelen privata utförare av omsorg att fortsatt öka. Samtidigt innebär högre kvalitets- och myndighetskrav att många mindre omsorgsföretag kommer att få svårt att klara den omställning som krävs.

Alla dessa omvärldsfaktorer innebär en stor tillväxtpotential för Humana. Med vår gedigna erfarenhet och vår starka företagskultur som kopplar ihop värderingar, kvalitet och tydlig entreprenörsanda har vi förutsättningarna för fortsatt hållbar tillväxt. Jag är dessutom övertygad om att Humana står bättre rustat än de flesta för att framgångsrikt möta både möjligheter och utmaningar.

De största möjligheterna ligger fortfarande framför Humana

Under tio år har vi skapat förutsättningar för att kunna ta nästa steg i Humanas utveckling. Affärsidén har varit densamma sedan starten. Att tillfredsställa våra kunders och klienters behov. Humana har idag en stark plattform för att långsiktigt vidareutveckla den unika Humana-modellen. Den baseras på ett utpräglat kvalitetstänkande med kundnytta i fokus och ett tydligt värderingsstyrt ledarskap.

Sedan 2006 har jag som vd för Humana fått förmånen att ägna mitt liv åt en uppgift som jag upplevt som verkligt värdefull. Att tillsammans med besjälade och professionella medarbetare utveckla och förädla ett mindre, renodlat assistansbolag till ett av Sveriges största och mest kompletta omsorgsföretag med en utpräglad kvalitetskultur.

Jag kom på den tiden själv från kommunikationsbranschen och hade arbetat med att utveckla flera tjänsteföretag. Det Humana jag mötte då var präglad av sin tid och hade få likheter med dagens verksamhet. Assistansreformen var relativt ny, och uppsåtet från lagstiftaren det bästa tänkbara. Med hjälp av personlig assistans – och rätten att själv välja vem eller vilka som utför den – skulle funktionsnedsatta få möjlighet att delta i samhällslivet som alla andra. Det fanns en stor och viktig uppgift för de nya välfärdsbolagen. Men vissa aktörer på marknaden drevs med opportunistiska utgångspunkter, där finansiella intressen sattes i första rummet. Rutiner och processer för uppföljning och styrning av verksamheten saknades. Men framför allt saknades många gånger en tydlig moralisk kompass och sund företagskultur.

Värdegrunden en av Humanas största tillgångar för framtiden

Vi har velat växa och bli stora för att kunna göra mer för fler. Förutsättningen för det har varit att bygga en verksamhet som folk i allmänhet tycker är bra, som våra kunder uppskattar och som våra medarbetare brinner för. Den resa som vi gjort sedan Humana bildades har skapat grunden för en fortsatt stark tillväxt.

Den värdegrund som vi gemensamt har arbetat fram i Humana är idag en av bolagets allra största tillgångar och en utgångspunkt i allt vi gör. Det är en försäkring för alla intressenter – våra uppdragsgivare, våra kunder, våra medarbetare och våra ägare – som stärker tryggheten, stabiliteten och långsiktigheten i allt vi gör. För våra uppdragsgivare innebär det kostnadseffektivitet, för våra kunder innebär det kvalitet, för våra medarbetare innebär det professionalism och trygghet och

för våra investerare innebär det låg affärsrisk.

Humana är ett bolag med stor tillväxtpotential som är här för att finnas kvar länge. Värdegrunden innebär att vi är principfasta när det gäller etik och regelverk och att alltid agera rätt. För oss är detta arbetsätt både ett sätt att skydda kunden och Humana. Vi avstår hellre från tillväxt än kompromissar med kvaliteten i våra kundrelationer. Vi säger nej till en affär som kanske är lönsam på kort sikt men som riskerar att negativt påverka vår totala affär, kvalitet eller varumärke på längre sikt. Jag är övertygad om att allt fler – kunder, medarbetare, leverantörer och investerare – kommer att söka sig till de aktörer som är trygga, stabila och har bra värderingar.

Efter nästan tio år som vd är detta ett bra tillfälle att lämna över stafettpipen. Med Rasmus får Humana en utmärkt ny vd, och tillsammans med en professionell och engagerad organisation är Humana väl förberett att tillvarata möjligheter och hantera utmaningar framöver.

Till sist vill jag tacka alla i Humanas ledningsgrupper, alla kollegor och medarbetare. Jag vet att ni varit med på resan därför att ni varit besjälade av att hjälpa andra människor. Det hade inte gått att utveckla och driva en verksamhet som Humana enbart med finansiella utgångspunkter. Vår framgång är ett resultat av ert hårda arbete och engagemang. Tack också till våra kunder och beställare för det förtroende ni alla givit oss. Vi har gjort och kommer alltid att göra vårt yttersta för att leva upp till era förväntningar.



Rasmus Nerman
Verkställande direktör



Per Granath
Styrelseledamot Humana
Bolagets vd 2006-2015

Omsorg efter individens behov och förutsättningar

En central del i omsorgens utveckling har under de senaste årtiondena varit idén om ett ökat självbestämmande och inflytande för individen. För Humana handlar det i grunden om att i det dagliga arbetet alltid utgå ifrån den enskilda människans särskilda önskemål, behov och förutsättningar i livets olika skeden.

I takt med välfärdsstatens uppbyggnad i de nordiska länderna har det skett stora förändringar i mötet mellan den som behöver vård och omsorg och den som har till uppdrag att ge det. Under första halvan av 1900-talet präglades vården och omsorgen av institutioner med anstaltsliknande förhållanden och det fanns lite utrymme för brukarens självbestämmande och individuella önskemål. De äldre, funktionsnedsatta och psykiskt sjuka sattes oftast på institution eller togs omhand av anhöriga, vilket ofta blev en tung uppgift för familjen. Med tiden ökade insikten om att sjukhus och institutioner varken var en god omsorgsmiljö eller effektivt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv.

Idag har synen på omsorgsmiljön och den enskildes makt att påverka sin situation förändrats. Enligt Socialtjänstlagen (SoL) ska verksamheter som erbjuder vård och omsorg bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet. Det övergripande syftet med LSS-reformen är att människor med varaktiga och omfattande funktionsnedsättningar får möjlighet att leva som andra. Den enskilde ska få leva ett så värdigt och självständigt liv som möjligt.

Samtidigt har den tekniska utvecklingen och tillgången till nya hjälpmedel underlättat vardagen för många. Från elektriska rullstolar till anpassade appar och datorbaserad kommunikation. För många har självständigheten ökat i takt med tillgången till hjälpmedel.

Milstolpar mot självbestämmande

Flera viktiga milstolpar mot ökat självbestämmande och inflytande för individen nåddes under 1980- och 1990-talet, då nya lagar som Omsorgslagen, Lagen om stöd och service till vissa människor med funktionsnedsättning (LSS) och Lagen om offentlig upphandling (LOU) introducerades. Ett ytterligare steg togs 2009 då lagen om valfrihet (LOV) infördes med syftet att stimulera ökad valfrihet och konkurrens. Inträdet av privata utförare på marknaden har spelat en viktig roll i denna utveckling då marknaden till stor del präglas av ökad valfrihet, individualisering och privatisering av omsorgen.

Fler får hjälp av hemtjänsten

I Sverige finns närmare 1,9 miljoner människor som är 65 år eller äldre och av dessa är närmare en halv miljon över 80 år. Åldersgruppen över 65 år, som idag utgör ca 20 procent av befolkningen, har växt under de senaste årtiondena. På 1960-talet var knappt 12 procent 65 år eller äldre och motsvarande siffra på 1850-talet var 5 procent.¹⁾

Aldrig förr har de äldre varit så aktiva och friska. Detta i kombi-

nation med en ökad medellivslängd får till konsekvens att allt fler äldre har möjlighet att bo kvar hemma långt upp i åldrarna. Men åldrandet innebär för många behov av hjälp att klara vardagen, och för andra mer eller mindre allvarliga hälsoproblem. Under de senaste åren har allt fler äldre fått hjälp av hemtjänsten, medan särskilda boenden koncentreras till de allra sjukaste och svagaste.

År 2014 bodde nästan 105 000 äldre permanent i särskilda boendeformer, enligt Socialstyrelsen. Samma år hade över 223 000 äldre hemtjänst.

Kompetensbehoven växer

Utvecklingen inom äldreomsorgen går mot allt mer avancerade hälso- och sjukvårdsinsatser vilket i allt högre utsträckning kräver specialutbildad personal. I åldersgruppen 75 år och äldre använder cirka 10 procent tio läkemedel eller fler.²⁾ Detta är ett tecken på att allt fler lever längre med flera olika sjukdomar. Totalt sett har förskrivningen av läkemedel till personer som är 75 år och äldre fördubblats under de senaste tjugo åren.³⁾ Detta ställer höga krav på den personal som arbetar med äldre, inte minst på undersköterskor och sjuksköterskor. Specialistutbildade sjuksköterskor och ökad geriatrisk kompetens kommer bli allt viktigare.

Allt fler får personlig assistans

I mitten av 1900-talet tvingades många vuxna med funktionsnedsättning att bo kvar hos sina föräldrar eller tas in på sjukhem för att klara sig och barn med funktionsnedsättning skildes ofta från sina



Sabina och Bo

föräldrar. Idag har människor med funktionsnedsättning möjlighet att bo i egen bostad med personlig assistans, eller i bostad med särskild service.

Assistansreformen som kom 1994 var ett stort genombrott för individer med funktionsnedsättning och ökade påtagligt makten över det egna livet för dem som bedömdes ha behov av assistans. Det som krävs för att få assistans är bl.a. att du har en varaktig funktionsnedsättning, t.ex. autism, utvecklingsstörning, MS eller efter stroke, och stora behov av stöd i vardagen.

Efterfrågan på personlig assistans ökade mycket kraftigt från införandet av LSS 1994 fram till 2009. En skärpning av tolkningen av lagstiftningen i kombination med restriktivare bedömningar vid beviljandet av personlig assistans samt fler indragningar av tidigare beslut har dock kommit att dämpa tillväxten. Marknaden växer fortfarande, men inte främst räknat i antalet individer med assistansbeslut, utan snarare genom att det genomsnittliga antalet timmar per individ ökar. Antalet individer med personlig assistans uppgick vid utgången av 2014 till omkring 20 000, varav omkring 16 000 hade beslut från Försäkringskassan. Det genomsnittliga antalet av Försäkringskassan beviljade assistansstimmar per individ uppgick vid utgången av 2014 till 124 timmar per vecka.¹⁾

Goda levnadsvillkor, självbestämmande och delaktighet i samhällslivet för personer med funktionsnedsättning ska ligga till grund för personlig assistans. Den som på grund av stora och varaktiga funktionsnedsättningar behöver hjälp med personlig hygien, måltider, att klä sig, att kommunicera med andra eller annan hjälp som förutsätter ingående kunskap om den funktionshindrade, uppfyller de så kallade grundläggande behoven. Den som har assistans för sina grundläggande behov har även rätt till insats för andra personliga behov. Ungefär var femte person med svår funktionsnedsättning får regelbundet assistans med livsuppehållande åtgärder.

Familjehem vanligaste placeringsformen

Inom individ- och familjeomsorgen återfinns både barn, ungdomar, och vuxna och deras behov av stöd varierar. Missbruk, neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, depressioner och självskadebeteende är några av de problem som ger upphov till behov av stöd.

År 2014 fick 28 700 barn och unga någon gång under året vård enligt socialtjänstlagen (SoL) eller insats enligt lagen om särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU).²⁾ Det är framförallt barn över 15 år som får en insats. Den vanligast förekommande placeringsformen är familjehem men en annan form av vårdalternativ är HVB (hem för vård eller boende) som är en verksamhet som bedriver behandling eller är inriktad på omvårdnad, stöd eller fostran. Vanligen vistas 5-6 barn på ett HVB. Inom samtliga åldersgrupper är det fler pojkar än flickor som fått vård. Den största gruppen vuxna som återfinns inom individ- och familjeomsorgen har problem med missbruk och beroende och har behov av stöd i form bistånd för boende eller individuellt behovsprövade öppna insatser.

Individ- och familjeomsorgen inkluderar även stöd till ensamkommande flyktingbarn. Allt fler svårt traumatiserade flyende barn

och unga som kräver omfattande stöd och specialinsatser söker skydd i Sverige. Enligt Migrationsverket sökte över 35 000 ensamkommande minderåriga asyl under 2015 att jämföra med 7 000 år 2014. Ungefär en tredjedel av alla som flyr till Sverige uppskattas vara svårt traumatiserade. I takt med de växande behoven hos denna grupp ökar kraven på omsorg såväl som på psykiatrisk specialistkompetens och specialistutbildade psykologer i hela landet.

Socialtjänsten pressas hårt

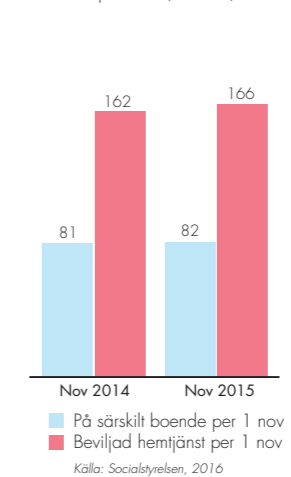
Under de senaste åren har det uppmärksammats från flera håll att socialtjänsten är hårt pressad med personalbrist och överbelastade socialsekreterare. Enligt Dagens Samhälle i december 2015 rapporteras det att hela 83 procent av alla kommuner uppger att socialtjänsten står under stor press. Socialsekreterarnas situation gör handläggningstiderna långa och leder till utredningar som inte slutförs i tid. De tuffa arbetsförhållandena leder till hög personalomsättning, vilket bidrar till att utsatta förlorar kontinuitet i sin kontakt med socialtjänsten. Det finns också en utbredd oro att insatser och stöd till andra utsatta grupper försenas. Sammantaget finns ett behov av förstärkningar inom socialtjänsten när det gäller personalresurser.

De privata aktörerna viktiga

Det hade inte varit möjligt att infria samhällets ambitioner om ökad valfrihet för individen och samtidigt få resurserna att räcka till för allt fler, om inte nya aktörer hade tillkommit och tillfört nya perspektiv och arbetssätt. I dag utförs en sjundedel av skattefinansierade välfärdstjänster i Sverige av privata företag. Det är 140 000 människor som arbetar inom den privata vård och omsorgen i Sverige idag i över 12 000 företag. Den mix av offentliga, kooperativa, ideella och privata utförare som finns är en nödvändig förutsättning för samhällets förmåga att möta behoven av välfärdstjänster.

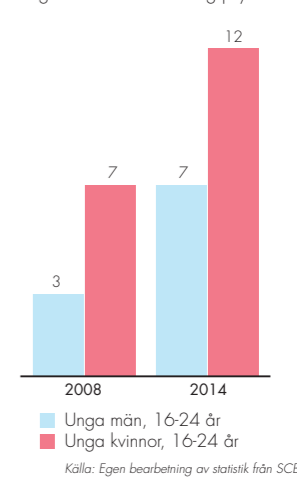
Äldreomsorg

Tusentals personer (65 år+)



Individ- och familjeomsorg

Unga som lider av allvarlig psykisk ohälsa, %



1: Hjälpmedelsinstitutet, 2013/14
2: Läkemedelsregistret, Socialstyrelsen
3: MSB, 2014

1: Försäkringskassan, 2014
2: Socialstyrelsen, 2014

Humanas verksamhetsområden

Individ & Familj

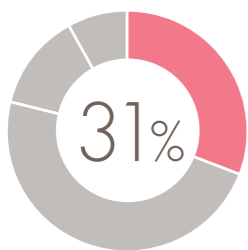


Humana Individ & Familj erbjuder boende, vård och behandling inom psykiatri och psykosocialt förändringsarbete till familjer och individer inom alla åldersgrupper.

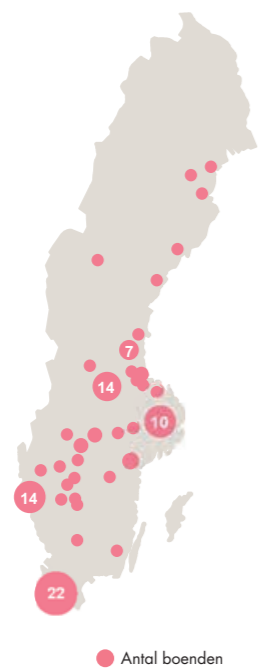
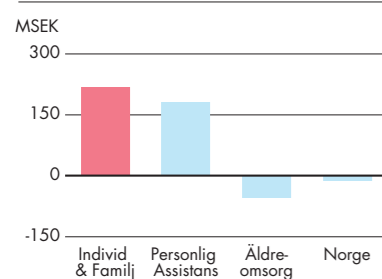
Humana tecknar individuella placeringsavtal med kommunerna för varje klient och är kvalificerad genom ramavtal. Humana är den främsta aktören i att kunna erbjuda en rikstäckande vårdflöta med hög kompetens inom psykosocial problematik och psykisk ohälsa hos barn och unga. Humana bedriver HVB, jour- och familjehem, särskilda boenden, öppenvård och stödboenden men även bostäder med särskild service i egen regi. Medelantalet anställda uppgick till 1 795 under verksamhetsåret och medelantalet placeringar var 1 659.

Affärsområdets rörelseintäkter under 2015 uppgick till 1 750 MSEK med ett rörelseresultat om 217 MSEK under samma period.

Andel av koncernens intäkter 2015



Rörelseresultat 2015, MSEK



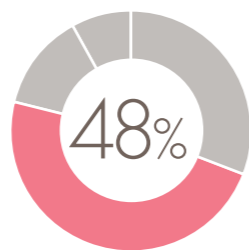
Personlig Assistans



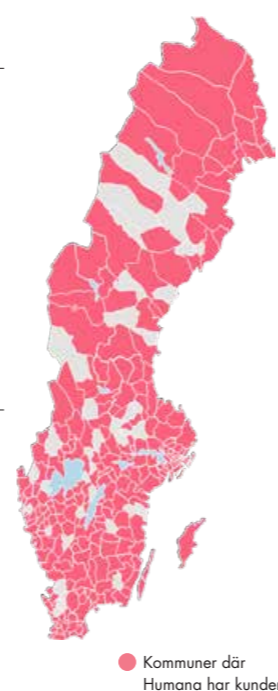
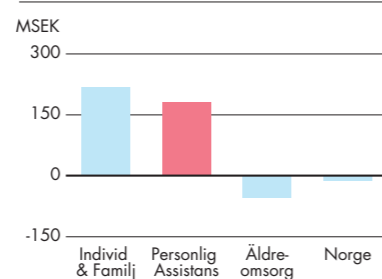
Humana Personlig Assistans erbjuder personlig assistans till personer med funktionsnedsättning för att de ska klara vardagen och ge dem möjlighet till att leva ett liv som andra. Humana har kunder i alla åldrar och en stor del av kunderna, omkring en tredjedel, är barn. Humana är Sveriges största och ledande privata utförare av personlig assistans och har ett rikstäckande nätverk med regionala och lokala kontor. Humana bedriver personlig assistans i över 240 kommuner och har en marknadsandel om 10 procent. Medelantalet heltidsanställda uppgick till 5 313 under verksamhetsåret och medelantalet kunder till 1 952.

Affärsområdets rörelseintäkter under 2015 uppgick till 2 689 MSEK med ett rörelseresultat om 182 MSEK under samma period.

Andel av koncernens intäkter 2015



Rörelseresultat 2015, MSEK



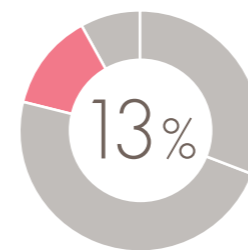
Äldreomsorg



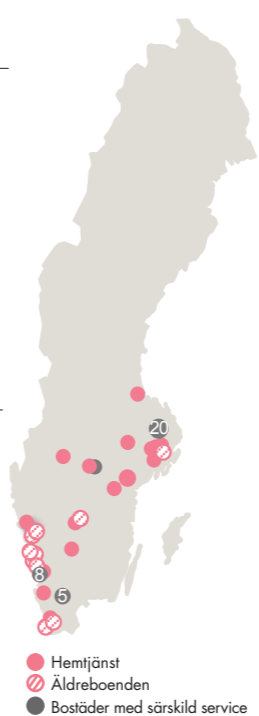
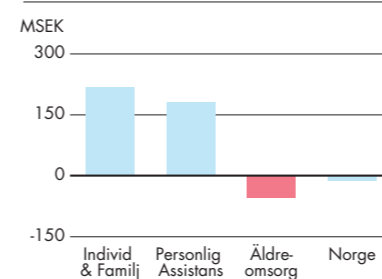
Humana bedriver individanpassad äldreomsorg baserad på klienternas egna förutsättningar, behov och önskemål. Bolaget bedriver äldreomsorg inom två verksamhetsområden, särskilda boenden för äldre och hemtjänst. Humanas ambition är att bli en kvalitetsmässigt ledande äldreboendeoperatör med fokus på boenden i egen regi. Inom affärsområdet drivs även bostäder med särskild service samt särskoleverksamhet. Medelantalet heltidsanställda uppgick till 1 640 och antalet kunder till 3 499.

Affärsområdets rörelseintäkter under 2015 uppgick till 738 MSEK, med ett rörelseresultat om -53 MSEK under samma period. Rörelseresultatet har belastats med en goodwillnedskrivning inom hemtjänstverksamheten uppgående till 36 MSEK.

Andel av koncernens intäkter 2015



Rörelseresultat 2015, MSEK



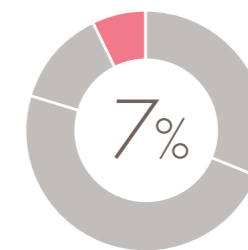
Norge



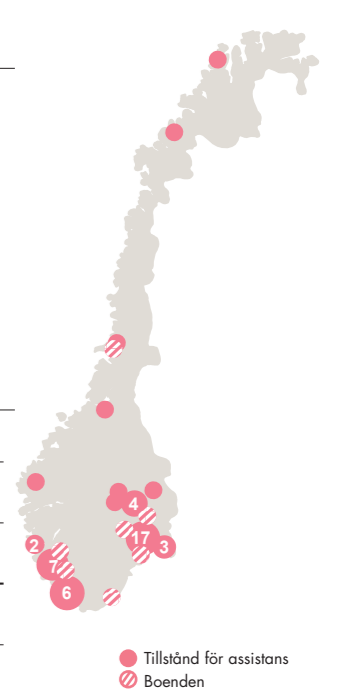
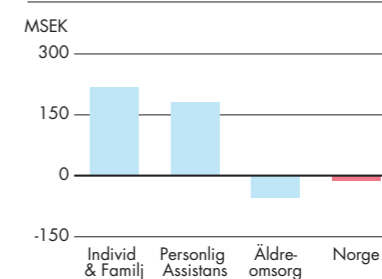
Humana i Norge erbjuder boende, vård och behandling inom psykosocialt förändringsarbete till familjer och barn och unga. Humana bedriver också personlig assistans utifrån tillstånd i 48 kommuner och viss verksamhet inom omsorg för funktionsnedsatta i både heltidsbemannade boenden samt genom avlastningstjänster. Medelantalet heltidsanställda uppgick till 393 och medelantalet klienter till 202.

Affärsområdets rörelseintäkter under 2015 uppgick till 416 MSEK, med ett rörelseresultat om -13 MSEK under samma period. Resultatet belastades av avyttringen av Villa Skaar uppgående till 32 MSEK.

Andel av koncernens intäkter 2015



Rörelseresultat 2015, MSEK



En av Sveriges största privata arbetsgivare med ledande specialister inom omsorgsyrkena

Humana är idag en av de största privata arbetsgivarna i Sverige. Varje år får vi över 60 000 arbetsansökningar då Humana har blivit en arbetsgivare som attraherar yrkesskickliga och motiverade individer. Humanas medarbetare representerar en stor bredd av kompetenser från utpräglade specialister med lång yrkesutbildning till många unga vuxna och nya svenskar som genom Humana gör sin entré på arbetsmarknaden. Genom vår försörjning av kompetenta medarbetare står Humana väl rustat för att svara mot efterfrågan samt ökande krav på professionalitet och kompetens inom omsorgen. Ett ständigt pågående värdegrundsarbete utgör en viktig hörnsten i att stärka Humanas gemensamma företagskultur för alla 14 000 medarbetare.

Humana är idag inte bara en stor arbetsgivare. Inom flera specialiserade yrken inom omsorgen med hög kompetens har vi också blivit en av de främsta arbetsgivarna i Sverige. Det gäller bland andra personliga assistenter, behandlingsassistenter, sjuksköterskor, psykologer och socionomer. Andra yrkesgrupper som finns inom Humana är bland andra beteendevetare, LSS-jurister och arbetsterapeuter. Att vi är attraktiva som arbetsgivare stärker vårt ständigt pågående kvalitetsarbete samtidigt som vår erfarenhet av mängden ansökningar skapar bättre förutsättningar och lägre kostnader för rekrytering.

Medarbetare som kan, vill, får och törs

Den största utmaningen som medarbetare inom omsorg är att kunna agera rätt i varje ögonblick i mötet med kunden eller klienten. Efterlevnad av regler och föreskrifter måste kombineras med eget omdöme och yrkeskunnande. Därför behöver ett företag som Humana ge starkt stöd till medarbetarna såväl i form av närvarande ledarskap, ständig kompetensutveckling samt tydliga system och

rutiner för rapportering och uppföljning.

Varje dag möter Humanas över 14 000 medarbetare sina kunder och klienter i deras hem, i bostäder med särskild service (s.k. LSS-boenden), i HVB, i familjehem och på särskilda boenden för äldre. Det är varje enskild medarbetares kompetens, omdöme och inställning som skapar framgångsrika insatser och nöjda kunder och klienter.

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 lyssnande organisation som tar tillvara erfarenheter och synpunkter och lämnar utrymme för eget ansvarstagande och idéer. Arbetet utgår ifrån Humanas värdegrund, visionen att alla har rätt till ett bra liv och synen att alla människor är lika mycket värda.

En lärande organisation

Humana satsar på ständig kompetensutveckling. Vi är övertygade om att kompetensutveckling i olika former leder till både ökad

Det känns att man gör något meningsfullt.

Natalie
Undersköterska, Hemtjänst



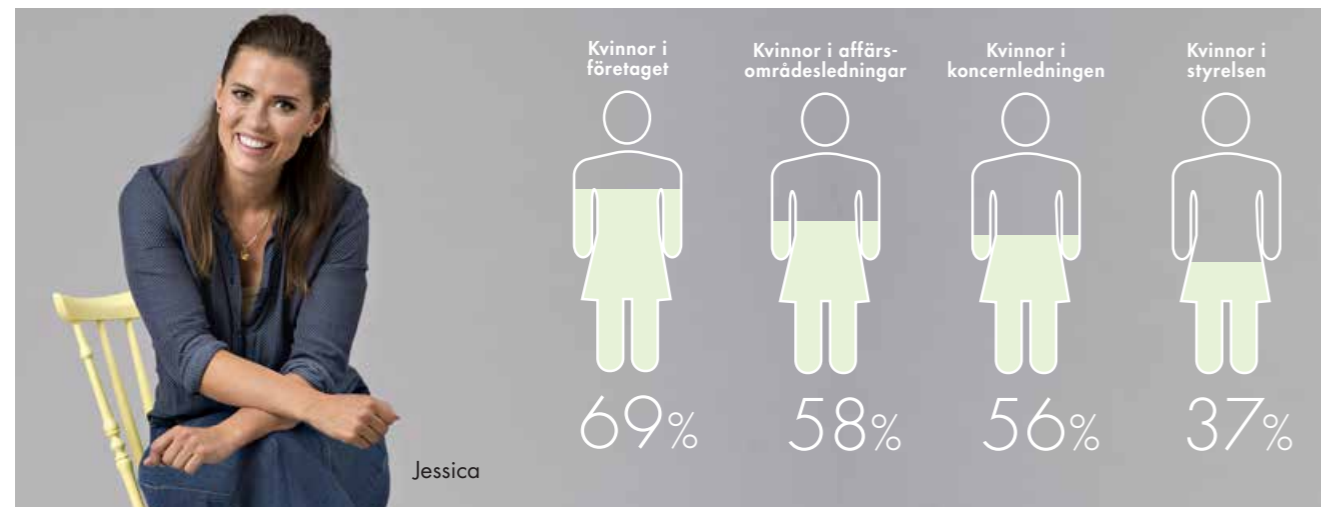
»Jag känner mig nära de beslut som fattas, och att jag har möjlighet att påverka dessa.«

Fredric
Behandlingsassistent
Individ & Familj

»Jag tänkte att det skulle vara ett arbete men det blev så mycket mer, det blev en del av mitt liv.«

Marilyne
Personlig assistent

Ett ledarskap som speglar ett jämställt företag



arbetsglädje och trygghet hos medarbetare, kunder och klienter samt är en förutsättning för de höga kvalitetsambitionerna.

Inom hela koncernen arbetar Humana Akademin med att löpande erbjuda kompetensutveckling utifrån den enskilda medarbetarens och verksamhetens behov.

Genom att blanda olika typer av lärande i form av traditionella lärometoder, webbaserad utbildning, handledning och lärande i det dagliga arbetet, ökar engagemanget hos våra medarbetare att vilja lära och utvecklas.

Områden vi lägger stort fokus på är introduktion och ledarskap. Att få en bra start där man känner sig trygg i sin arbetsroll är viktigt. Vi erbjuder därför alla nyanställda att genomföra webbaserade introduktionsutbildningar. Beroende på i vilket av Humanas affärsområden man arbetar får man en anpassad webbaserad grund som ger en övergripande bild av vår verksamhet samt praktiska tips i yrkesrollen.

Starka och trygga ledare är avgörande. Humanas ledarskap ska vara tydligt och modigt. För att skapa förutsättningar för det er-

bjuder Humana introduktionsprogram för nya ledare som utgår ifrån Humanas värdegrund. Löpande kompetensutveckling erbjuds för koncernens ledare och chefer på alla nivåer inom bland annat ledarskap, arbetsrätt, arbetsmiljö och rekrytering. Det handlar dels om att utbildas i chefsrollen, men också om det personliga ledarskapet.

Humana Akademin

Humana är pionjärer vad gäller utbildning av personliga assistenter. Redan 2006 genomförde Humana sina första utbildningar. I samband med den första webb utbildningen för fem år sedan "Grundläggande introduktionsutbildning för personliga assistenter", skapades varumärket Humana Akademin. Humana Akademin var ett viktigt första steg i att stärka professionaliteten och kunnandet i assistentyrket.

I Humana Akademin Lärportal finns alla webbaserade utbildningar samlade. Under 2015 genomfördes drygt 6 800 utbildningar i webbaserad form i lärportalen, en ökning med 42 procent i jämförelse med 2014.

Min arbetsplats utvecklas hela tiden och jag med den.

Fredrik
Fritidsledare,
Bostäder med
särskild service



»Det finns inget större än att se resultaten av ett långt behandlingsarbete som ger frukt.«

Bo
Behandlingschef, beteendevetare och
leg. psykoterapeut, Individ & Familj

»När jag som socionom blev tillfrågad om att arbeta som enhetschef inom Humana funderade jag länge kring att gå från kommunal till privat verksamhet. Det var inget enkelt beslut men efter flera samtal och besök landade jag i att byta arbetsgivare. Idag sover jag gott om nätterna och jag trivs och utvecklas i mitt arbete! Jag är en del av ett inspirerande företag med drivna och engagerade medarbetare och jag är chef över fantastiska verksamheter där både ungdomar och deras familjer alltid står i centrum!«

Therese
Verksamhetschef och socionom, Individ & Familj

Det är inte pengarna som styr, det är ett stort engagemang och en vilja att göra gott. Hade jag inte upplevt det, så hade jag aldrig bytt från den ideella föreningen jag arbetade hos!

Linda
Regionchef och socionom, Individ & Familj

Under hösten 2015 vidgades Humana Akademin till att omfatta hela koncernens utbud av utbildningar inom samtliga verksamhetsområden. Totalt erbjuder Humana Akademin idag drygt 100 olika utbildningar som täcker samtliga huvudområden för medarbetarna såsom introduktions- och grundutbildningar, arbetsmiljö, lagstiftning, ledarskap, värdegrund, bemötande, kvalitet, funktionsnedsättningar, metod och behandling, IT-system samt ekonomi. Drygt hälften av Humanas utbildningar utförs i egen regi. Cirka 20 procent är webbaserade och kan genomföras via Humanas Akademiens Lärportal.

Webbaserade utbildningar ger oss möjligheter att nå alla våra medarbetare och uppskattas för att de ger en valmöjlighet att utveckla sin kompetens när och var man vill. Som arbetsgivare kan vi på ett tydligare sätt följa upp och utvärdera utbildningsinsatserna. Inom närmsta året kommer utbudet av olika utbildningar att öka och utbildningsformerna fortsätta utvecklas.

Värdegrundsarbetet i praktiken

Värdegrunden är Humanas etiska och moraliska plattform. Den utgår

från orden Glädje, Engagemang och Ansvar. Värdegrunden är en viktig hörnsten i det ständiga arbetet med att stärka Humanas gemensamma företagskultur. Det dagliga pågående värdegrundsarbetet är därför en central utgångspunkt för all verksamhet i Humana, såväl i den strategiska planeringen, vid rekryteringar och förvärv som i den dagliga kontakten med kunder, klienter och beställare.

Värdegrundsarbetet utgör ett praktiskt verktyg för att stärka en gemensam företagskultur inom ett snabbt växande Humana. Det förenar medarbetarna i sitt fokus på ökad kundnytta, förstärker det egna mandatet och initiativförmågan, och bidrar till att minska risken att göra fel. Det är också en förutsättning för att leverera på våra högt ställda ambitioner kring kvalitet och därmed i praktiken en förutsättning för vår tillväxtstrategi som det ledande privata idedriva omsorgsföretaget.

Att arbeta inom omsorgen är att ställas inför krävande dilemman i vardagen. För att klara utmaningen - och för att Humana ska vara en attraktiv arbetsgivare som lockar de bästa medarbetarna - behöver vi vara en lärande organisation som ständigt tar tillvara erfarenheter och synpunkter från anställda. Dessa erfarenheter och

synpunkter behöver kommuniceras och skapa grund för en ständig utveckling av rutiner, arbetssätt, ledarskap och policys.

Värdegrundsarbetet påbörjades 2011 i en process som initierades av koncernledningen men där många medarbetare har bidragit. Idag pågår en spridning av värdegrundsarbetet till samtliga verksamhetsområden och införlivas successivt i förvärvade enheter.

Arbetet baseras på en systematiskt genomförd och ständigt pågående dialog inom organisationen. Dialogen sker enligt en struktur som är väl förankrad i Socialstyrelsens nationella riktlinjer för etik inom socialt arbete, såväl som i Humanas verksamhet där medarbetarnas egna erfarenheter systematiskt omhändertas för att skapa ett gemensamt lärande. I dialogen ges medarbetare och chefer möjlighet att diskutera krävande professionella utmaningar i vardagen samt att diskutera praktiska lösningar och att lära av varandra. Värdegrundsarbetet omsätts därmed i frågor som rör etik, ledarskap, interna regler och policys samt även de lagar och förordningar som omgärdar verksamheten. På så sätt är värdegrundsarbetet ett aktivt verktyg i utvecklingen av Humanas medarbetare och verksamheten.

En kundnära organisation med hög servicegrad

Humanas organisation är starkt decentraliserad. Humanas medarbetare finns och verkar alltid nära och i dialog med kunder och klienter. Regionala och lokala kontor är främst kopplade till affärsområdena Äldreomsorg, med cirka 30 hemtjänstkontor och till Personlig Assistans, som har kontor på ett 20-tal orter runt om i Sverige. Individ & Familj har verksamhet på 120 orter i landet, från Skåne till Norrland. I Norge finns kontor på 8 orter och lokal verksamhet i de största städerna i Sør Norge och på Sørlandet.

Verksamheten kan växa genom förvärv eller nyetableringar utan betydande kostnadsökningar på central nivå. Huvudkontoret har funktioner inom ekonomi, marknadsföring och kommunikation, kvalitet, 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 och ekonomi.

Det självklara valet för kunder och beställare med höga kvalitetskrav

I takt med att svensk vård och omsorg har rört sig mot ökad valfrihet och högre krav på kvalitet, effektivitet och ansvarstagande, har kvalitetsfrågor och tillsyn fått en ökad betydelse. Humanas målsättning är att vara det självklara valet för kunder, klienter och beställare med höga kvalitetskrav. För att kunna leva upp till både externa intressenters samt företagets egna högt ställda förväntningar arbetar Humana kontinuerligt och systematiskt med kvalitets- och utvecklingsarbete.

Grundläggande hörnstenar

Humana definierar kvalitet enligt fyra grundläggande hörnstenar. Det handlar om individuella lösningar, där Humanas kunder och klienter alltid står i första rummet. Det handlar även om hög kompetens där Humanas medarbetare alltid ska ges bästa möjliga förutsättningar genom kontinuerlig kompetensutveckling. En stark värdegrund som genomsyrar hela verksamheten är ytterligare en hörnsten, likaså evidensbaserade metoder där Humana alltid strävar efter att arbeta med bästa tillgängliga kunskap.

Individuella lösningar

Humana strävar alltid efter att tillgodose våra kunder och klienters behov och önskemål. Alla våra verksamheter ska bygga på respekt för människors integritet och självbestämmande. Ingen individ är den andra lik och därför måste lösningarna vara individuella. Vi säkerställer att alla kunder och klienter har en genomförandeplan som vi tar fram tillsammans, och ibland även med dennes närstående. Individen ska känna igen den som sin egen. Planen beskriver hur vården och omsorgen ska genomföras och struktureras och används i uppföljning av insatsen. Varje månad kontrolleras det att alla har en genomförandeplan.

För att mäta hur nöjda våra kunder och klienter är med Humanas omsorg, följs det regelbundet upp genom brukarundersökningar och Nöjd kund index – NKI. Humana gör även kundundersökningar riktade till beställare för att fråga om deras syn på hur väl Humana utför uppdraget.

Hög kompetens

Humana har många högt utbildade medarbetare, inte minst med psykoterapeutisk kompetens. Inom Humana finns cirka 25 legitimerade psykologer och psykoterapeuter samt 300 socionomer varav ett flertal med grundläggande psykoterapiutbildning. Dessutom finns nära samarbete med 15 konsulter (legitimerade psykologer och psykoterapeuter) för handledning och utbildning. Humana har omfattande medicinsk kompetens vilket bland annat innefattar samarbete med drygt 20 legitimerade läkare med specialistkompetens i psykiatri, barn- och ungdomspsykiatri, rättspsykiatri samt allmänmedicin. I Humanas verksamheter arbetar, tillsammans med behandlings- och omsorgspersonalen, cirka 100 legitimerade sjuksköterskor, varav flera har specialistkompetens i psykiatri. Inom assistansverksamheten har Humana några av branschens mest kompetenta jurister inom LSS. Vårt tjugotal jurister är viktiga för våra kunder och deras rättigheter.

Humana Akademin

Hög kompetens innebär inte att vi enbart har medarbetare med högskoleutbildning. Minst lika viktigt är att alla våra medarbetare får en bra introduktion i våra verksamheter och därefter fortsatt kompetensutveckling.

Humana Akademin kan erbjuda både traditionella utbildningar och webbaserade interaktiva utbildningar. Alla våra medarbetare erbjuds en webbaserad introduktionsutbildning för Humana och för det affärsområde som de arbetar inom.

Inom personlig assistans finns ingen nationellt vedertagen utbildning för blivande personliga assistenter. Därför var det av stort

värde att Humana tidigt tog fram en webbutbildning för assistenter. Även inom våra andra områden finns behov av utbildningar och vi satsar nu för att kunna erbjuda all personal olika kompetenshöjande insatser. Några olika behov som vi identifierat är utbildning i demensvård för undersköterskor, utbildning i bemötande vid svåra beteenden för behandlingsassistenter samt utbildning om vad olika funktionsnedsättningar innebär för stödassistenter inom LSS-verksamhet.

Humanas värdegrund

Värdegrunden är Humanas etiska och moraliska plattform samt det förhållningssätt som genomsyrar all verksamhet. Det ständigt pågående värdegrundsarbetet är en central utgångspunkt för all verksamhet i Humana och bidrar till att utveckla verksamheten. En väl förankrad företagskultur med gemensamma värderingar ger Humana och dess medarbetare nödvändig riktning och mandat för individanpassat bemötande med lösningsfokus i vardagen. Medarbetarnas engagemang, glädje och vilja att ta ansvar är Humanas främsta konkurrenskraft som utgör en av våra fyra hörnstenar i det kontinuerliga kvalitetsarbetet.

Humana har definierat värdeorden *Engagemang, Glädje och Ansvar* och strävar efter att efterleva dessa i alla verksamheter. Varje verksamhetsområde inom Humana har en grupp som ansvarar för och driver värdegrundsfrågorna och till hjälp i organisationen finns Humanas värdegrundsambassadörer. Koncernens arbete med att utveckla verktyg för att arbeta med värdegrunden samt att följa upp det kontinuerliga arbetet koordineras av en utsedd värdegrundsledare.

I medarbetarundersökningarna följer vi upp hur väl kända våra värdeord är. I den senaste undersökningen inom personlig assistans uppgår 84% av tjänstemännen att våra värderingar är styrande i deras vardagliga arbete. 85% av de personliga assistenterna uppgav att värdeorden stämmer väl in på deras arbete i dagsläget.

Evidensbaserade metoder

Humanas närmare 450 specialister besitter en hög kompetens och arbetar aktivt med medicinsk och psykosocial vård och behandling samt omvårdnad i Humanas verksamheter. Specialisternas arbete inbegriper inom individ- och familjeomsorg att lära ut och implementera Humanas egen öppenvårdsmetod IHF och den väl beprövade metoden TFCO till externa parter. Sedan september 2014 har Humana ensamrätt att implementera, utbilda i och handleda föräldrastödsprogrammet Connect, ett program som många av landets kommuner använder sig av. Inom äldreomsorgen arbetar specialisterna med att utveckla omvårdnaden och arbetar aktivt med Palliativregistret för att stödja utvecklingen inom vård i livets slutskede enligt de nationella riktlinjerna. Måltiden är viktig inom omsorgen och införandet av FAMM, Five Aspects of Meal Model, har inneburit en förbättring av hela måltidssituationen.

Enheten för forskning, utveckling och behandling inom Humana Individ & Familj organiserar allt behandlingsarbete för att säkerställa kvaliteten och att rätt kompetens finns i anslutning till Humanas verksamheter. Enheten utformar, skapar och utvärderar behandlingsmetoder och ansvarar för flera interna utbildningar samt samordnar och tillhandahåller handledning för medarbetare i hela koncernen. Humana driver ett flertal forskningsprojekt med bl.a. Stockholms Universitet, Linköpings Universitet och Centrum för klinisk forskning i Västerås som samarbetspartners.

Humana deltar i ett pågående arbete med Swedish Standards Institute, SIS, som har som målsättning att ta fram en ny nationell standard inom HVB. Humana har även deltagit i projekt kring etik

bl.a. inom äldreomsorgen genom ett forskningssamarbete med Ersta Sköndal högskola under de senaste tre åren.

Humana strävar efter att driva utvecklingen inom evidensbaserade metoder. Humanas mål är att sätta en ny, och högre standard inom samtliga områden där vi är verksamma.

Organisation

Kvalitetsarbete är högsta prioritet på alla nivåer inom organisationen – allt från att varje medarbetare tar ansvar i sitt dagliga arbete till att Humana som företag strategiskt arbetar med ledningssystem, systematisk uppföljning och egenkontroll.

Det dagliga kvalitetsarbetet sker ute i Humanas samtliga verksamheter där vårt yttersta mål är att tillfredsställa kunders, klienters och beställares behov och önskemål. Varje affärsområde har en kvalitetsorganisation med fokus att stötta verksamheterna, att driva utveckling, arbeta med regelbunden kvalitetsuppföljning samt planera egenkontroller. En viktig uppgift är även regelbunden kontakt och samverkan med de lokala kvalitetsombuden på enheterna.

Humana har även en central kvalitetsorganisation vars uppgift är att säkerställa att allt arbete inom koncernen sker i enlighet med Humanas värdegrund och höga kvalitetsstandard samt att uppföljning och utveckling sker mot fastställda mål. Den centrala kvalitetsorganisationen säkerställer att respektive verksamhet har tillräckliga verktyg och system för att bedriva sitt arbete samt säkerställer kompetensutveckling och kunskapsöverföring mellan enheter, verksamhetsområden och länder. Organisationen rapporterar till företagets styrelse på månatlig basis. Totalt innefattar Humanas centrala kvalitetsorganisation 25 medarbetare. Utöver dessa finns kvalitetsombud på många enheter samt ett stort antal medarbetare som arbetar med metodutveckling, handledning och utbildning.

Kvalitetsledning

Humana har under 2015 skapat en koncernövergripande struktur för kvalitetsarbetet. Som ett led i detta har en koncernövergripande kvalitetsgrupp inrättats. Gruppen består av kvalitetschefer från varje affärsområde och träffas varje månad för att samordna Humanas aktiviteter inom kvalitetsområdet.

Ett viktigt fokusområde för den centrala gruppen har under året varit att arbeta fram gemensamma kvalitetsindikatorer och att bygga ett koncerngemensamt kvalitetsledningssystem. Det gemensamma systemet syftar till att öka effektiviteten, flexibiliteten och den tekniska användbarheten.

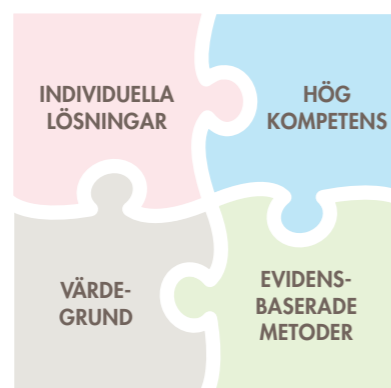
Humanas kvalitetsarbete

- Koncernövergripande arbetsgrupp och kvalitetsledningssystem
- Medarbetare med evidensbaserad kompetens och kunskap
- System och rutiner för avvikelser
- Systematiska mätningar av objektiv och subjektiv kvalitet
- Aktivt deltagande i forskningsprojekt och samhällsdebatten
- Tydlig ansvarsfördelning i organisationen
- Aktivt värdegrundsarbete

Grundläggande hörnstenar

Humanas kunder och klienter står alltid i första rummet – Vi lyssnar på och arbetar tillsammans med dem för att tillgodose deras behov och önskemål på bästa sätt.

Humanas värdegrund genomsyrar allt vi gör och det pågår ett ständigt arbete med våra värdeord – *engagemang, glädje och ansvar* – som utgångspunkt.



Humanas medarbetare är grunden i vår verksamhet och ges därför förutsättningar att göra ett bra arbete genom en tillfredsställande arbetsmiljö och kontinuerlig kompetensutveckling.

Humana strävar efter att alltid arbeta evidensbaserat, dvs. att arbeta med bästa tillgängliga kunskap.

Metoder och uppföljning

Det finns många olika uppfattningar om vad kvalitet är. Enligt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete, SOSFS 2011:9, innebär kvalitet att en verksamhet uppfyller de krav och mål som gäller för verksamheten enligt lagar och andra föreskrifter. Det innebär att om man uppfyller alla krav som gäller så bedriver man verksamhet med kvalitet. Våra verksamheter använder ledningssystemet som stöd för att uppnå hög kvalitet, dvs att rätt sak görs på rätt sätt vid rätt tid. Men Humana vill mer, vi vill uppnå något extra utöver de lagkrav som gäller. För oss är det centralt att det är individens behov som styr verksamheten.

Kvalitet är i många fall en subjektiv bedömning som definieras av den enskilde kunden eller klientens upplevelse av kvalitet. Det handlar om bemötande, inflytande, delaktighet och respekt. Flera gånger per år undersöker Humana kundens upplevelse av omsorgens kvalitet via Socialstyrelsens brukarundersökningar, egna kundundersökningar samt NKI-mätningar. Syftet med dessa undersökningar är att identifiera brister på individnivå för att kunna vidta åtgärder men också för att identifiera potentiella systematiska brister i verksamheten.

Det är också angeläget att följa objektiva kvalitetsmått, det vill säga kvalitetsindikatorer som är lätta att mäta, värdera och jämföra över tid och mellan enheter. För närvarande saknas det nationellt överenskomna kvalitetsmätningar inom samtliga Humanas affärsområden exklusive äldreomsorg. Humana har därför utvecklat egna kvalitetsmätningar som genomförs regelbundet i syfte att säkerställa att varje verksamhet upprätthåller en hög kvalitetsnivå samt att vidareutveckling sker och att förbättringsinsatser fokuseras på rätt områden. Kvalitetsmätningarna innefattar bland annat en nära dialog med beställare av omsorgstjänster, kund- och beställarundersökningar, medarbetarundersökningar, egenkontroller samt anmälda och oanmälda interna inspektioner. I de mätningar som görs där Humana kan jämföras mot andra aktörer i marknaden – såväl privata som offentliga – uppvisar Humana genomgående mycket goda resultat.

Inom äldreomsorgen finns ett flertal kvalitetsindikatorer som redovisas i Öppna jämförelser och Äldreguiden vilka genomförs i samverkan mellan Socialstyrelsen och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Indikatorer som ingår här är bland annat personalens utbildningsnivå, förekomsten av genomförandeplaner och siffror gällande riskbedömningar för fall, trycksår och undernäring. Utifrån dessa typer av mätningar arbetar Humana strukturerat med löpande egenkontroller, hantering av synpunkter och klagomål och avvikelshantering.

Därtill finns det nationella riktlinjer, lagar och andra regler vars syfte är att säkerställa att alla omsorgs- och vårdgivare uppfyller god kvalitet. Att anmäla, utreda och åtgärda avvikelser samt att rapportera missförhållanden inom socialtjänsten enligt lex Sarah och inom hälso- och sjukvården enligt lex Maria är en del i Humanas systematiska kvalitetsarbete.

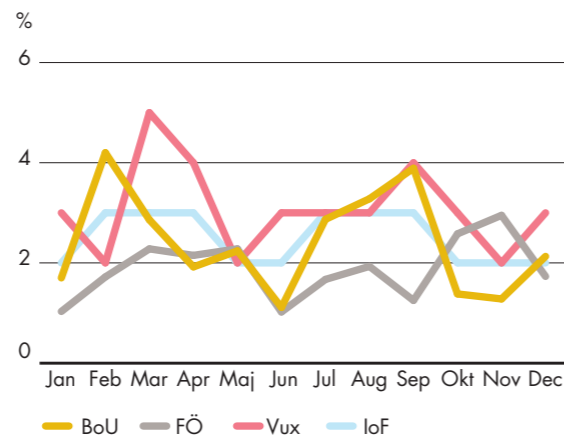
I syfte att kontinuerligt förbättra verksamheten har Humana väl etablerade rutiner för att ta emot och behandla förslag och klagomål från klienter, anhöriga, beställare och medarbetare. Humana granskas även regelbundet av beställande kommuner och Inspektionen för vård och omsorg, IVO, som även beviljar tillstånden för Humanas verksamheter.

Kvalitetsuppföljning i våra affärsområden

Individ & Familj:

Individ och familj gör varje månad en sammanställning av resultat från de olika enheterna som värderas i relation till mål. Uppgifter samlas t.ex. in om antal avvikelser och uppföljningar, antal fullföljda behandlingar, antal vårdflätor samt andel sammanbrott. Individ och familj följer också upp placeringar genom att mäta hur nöjd placerande kommun är.

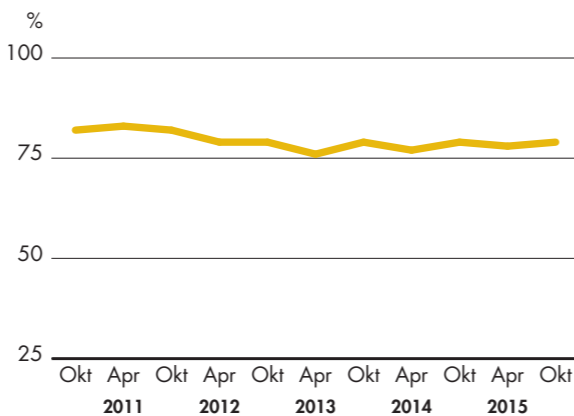
Andel sammanbrott



Personlig assistans:

Personlig assistans sammanställer och rapporterar varje månad t.ex. hur stor andel av assistenterna som har genomgått introduktionsutbildning, hur många kunder som har aktuell genomförandeplan, hur många klagomål som inkommit samt åtgärdats. Två gånger per år får alla kunder möjlighet att svara på frågor (NKI) om hur nöjda de är med assistansen. Drygt 1 000 kunder svarar vid varje tillfälle.

Nöjd kund index



Äldreomsorg:

Äldreomsorg sammanställer och rapporterar varje månad t.ex. avvikelser och uppföljningar, antal Lex Sarah, Lex Maria samt resultat från kvalitetsregister. Humanas äldreomsorg har mycket goda resultat i den nationella brukarundersökning som Socialstyrelsen varje år skickar ut till alla som bor i särskilt boende eller har hemtjänst.

Norge:

Eftersom det inte finns nationella brukarundersökningar för barn- och ungdomsverksamheter i Norge har Humana tagit fram en egen undersökning 2015. Denna undersökning blir en grund för förbättringsarbete och bidrar till att företaget blir en lärande organisation. Barn och unga som vistas på institution eller familjehem har svarat på hur de upplever sin situation. Svaren används både för att utveckla omsorgen om den enskilde och för att utveckla verksamheten som helhet.

Frågor som ställs rör bl.a. trivsel, trygghet, medbestämmande och möjlighet att gå i skola. Gällande trygghet svarade i senaste undersökningen 17 ungdomar (av totalt 31 svaranden) att de känner sig helt trygga där de bor, 3 kände sig ganska trygga, 6 kände sig lite otrygga och 2 kände sig inte alls trygga. 2 personer svarade inte på frågan.

Med Humanas stora antal enheter är det möjligt att på ett effektivt sätt jämföra enheter med varandra och säkerställa att sämre presterande enheter snabbt tar del av metoder och rutiner som visat sig framgångsrika inom andra enheter.

Humana anser dock att det viktigaste beviset på god kvalitet är när företagets kunder, klienter och beställare är så nöjda att de rekommenderar andra att välja Humana.

Aktiv roll i samhällsdebatt och forskning

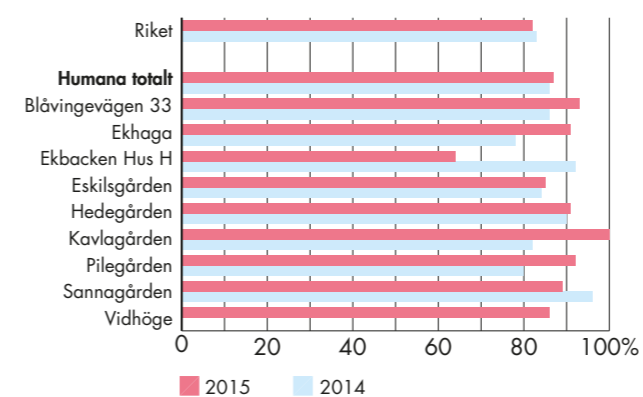
En viktig del av Humanas kvalitetsarbete är också att vara aktiv i samhälls- och den akademiska debatten. Under 2015 har Humana bland annat medverkat i Almedalen, deltagit i seminarier som arrangerats av forskningsinstitutioner och myndigheter och som enda privata omsorgsföretag initierat och deltagit i Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskaps (MSB) fallförebyggande vecka inom äldreomsorgen.

För att driva kvalitetsarbetet framåt, utveckla nya processer och arbetssätt och vidareutveckla metoder, deltar Humana regelbundet i forskningsprojekt. Genom att tillvarata såväl befintlig som ny kunskap förbättras effektiviteten i vårt arbete. För Humana är det viktigt att den kunskap och kompetens som byggs upp ska komma samtliga verksamhetsområden, medarbetare och länder till godo. Humana delar gärna med sig av best practice och välkomnar flera gånger per år internationella studiebesökare.

Humana tar också en aktiv roll för införandet av tydligare och mer kraftfulla kvalitetskrav på samtliga aktörer i omsorgsbranschen, både genom eget opinionsarbete och genom medlemskap och styrelserepresentation i olika branschorganisationer.

Totalnöjdhet Äldreomsorg

Hur nöjd är du sammantaget med ditt äldreboende?



Källa: Socialstyrelsen, Vad tyckte de äldre om äldreomsorgen 2015. Humana totalt baseras på genomsnittresultat för Humanas enheter (alla enheter har samma vikt) Förra årets resultat för Vidhöge saknas pga för få svarande



Eva Nilsson Bågenholm, kvalitetsdirektör på Humana.

Natalie

Marknaden för vård och omsorg

Omsorgen är ett prioriterat område för offentliga utgifter. Behovet av omsorg i samhället fortsätter att öka och marknaden för vård och omsorg växer. Tillväxten i omsorgsmarknaden påverkas av ett antal drivkrafter, vilka bland annat inkluderar en växande och åldrande befolkning och ökad prevalens av psykisk ohälsa, speciellt bland yngre. Det finns en allt högre grad av komplexitet och därmed ökat behov av specialiserad vård och omsorg.

Den privata marknaden för vård och omsorg^{1,2)}

Idag består den privata marknaden för vård och omsorg av cirka 12 500 företag med sammanlagt över 140 000 anställda. År 2014 omsatte branschen 105,6 miljarder kronor vilket motsvarar en tillväxttakt på 8,1 procent jämfört med året innan. Detta bryter en trend med fallande tillväxttakt under 2012 och 2013. Humana är verksam inom samtliga segment på den svenska omsorgsmarknaden.

Börsnotering av vård- och omsorgsbolag

Året som gått har karaktäriserats av en trend att stora vård- och omsorgsbolag söker sig till börsen. I juni 2015 genomfördes börsnoteringen av vårdbolaget Capio som noterades på Nasdaq OMX och i november börsnoterades Attendo. Förvärvsaktiviteten hos de tio största vård- och omsorgsaktörerna i Sverige under 2014 var stark, med nästintill 50 förvärv. Humana stod för 7 av dessa förvärv. Nivån i branschen är klart högre än de föregående två åren och i linje med 2011 då 52 bolag förvärvades. Drygt hälften av det totala antalet förvärv under 2014 avser svenska bolag och 30 procent avser förvärv i Finland. Enligt en preliminär analys av Grant Thornton har förvärvsaktiviteten ökat väsentligt i Norge under 2015.

Samtidigt som de stora företagen i branschen växer sig större, framförallt genom förvärv, startas också många nya företag. Vård och omsorg är i huvudsak en småföretagarbransch - av de drygt 12 500 företagen har 93 procent färre än 20 anställda. Majoriteten av dessa företag drivs av kvinnor.

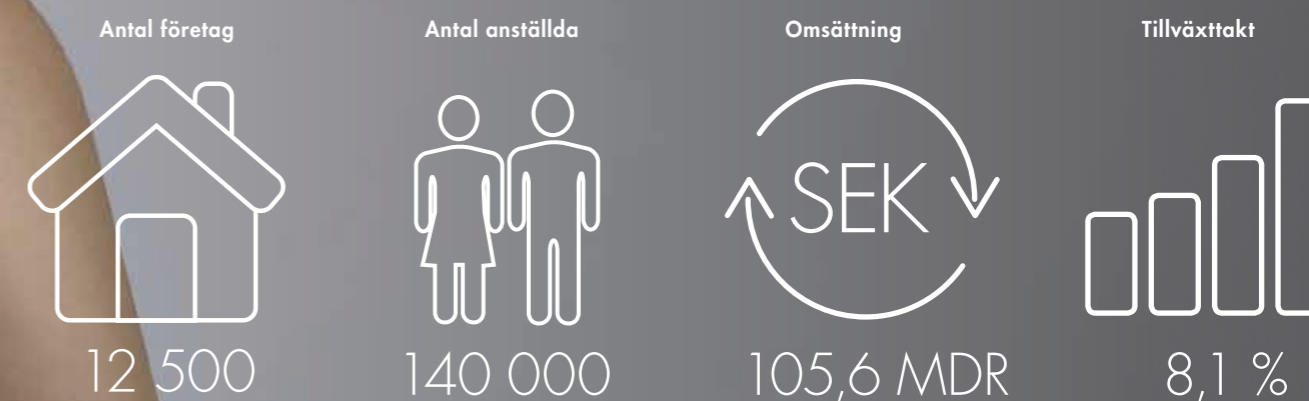
En annan tydlig marknadstrend är att antalet vård- och omsorgs-verksamheter som drivs på entreprenad har minskat medan verksamheter som drivs i egen regi har ökat.

Utredning om vinster i välfärden

I mars 2015 tillsatte regeringen en utredning om vinster i välfärden. Utredningen, som leds av Ilmar Reepalu, kommer att redovisas den första november 2016. Sedan direktiven offentliggjordes har debatten och det parlamentariska stödet för begränsning av vinster försvagats och fokus på kvalitets- och uppföljningskrav samt långsiktiga ägandeformer har ökat.

Efter ett majoritetsbeslut i riksdagen med uppmaning att ändra kommittédirektivet offentliggjorde regeringen ett tilläggsdirektiv till utredningen i november 2015. I tilläggsdirektivet tar regeringen bort uppdraget att utreda begränsning av LOV i primärvården samtidigt som den tillför några nya punkter. Det nya uppdraget innebär bland annat utredning av möjlighet till utökad tillståndsplikt inom socialtjänstområdet, främst hemtjänst, samt olika åtgärder för att säkerställa långsiktighet, kvalitet och seriositet hos utförare av välfärdstjänster. Denna typ av åtgärder som säkerställer långsiktighet och kvalitet gynnar generellt ett seriöst företag som Humana.

Den privata marknaden för vård och omsorg i siffror



1. Grant Thornton, Den Privata vård- och omsorgsmarknaden ur ett finansiellt perspektiv, 2015
2. Vårdföretagarna, 2015

Den svenska omsorgsmarknaden

Under 2014 uppgick kommunernas totalkostnad för svensk omsorg till 215 miljarder kronor och därutöver Försäkringskassans kostnad. Den finansieras främst med offentliga medel och till mindre del med avgifter från patienter och brukare. De främsta upp-handlarna av omsorgstjänster är Sveriges 290 kommuner, 20 lands-ting och Försäkringskassan.

Kommunerna har det övergripande ansvaret för att tillgodose de lokala omsorgsbehoven och är den primära beställaren av omsorgstjänster. De kan välja att bedriva tjänsterna i egen regi eller kontraktera privata utförare. Försäkringskassan är den myndighet som bedömer och berättigar den enskilde individen till ett visst antal assistanstimmar per vecka. Landstingen är huvudsakligen ansvariga för hälso- och sjukvård, och svarar själva för de delar som be-döms som medicinsk behandling. Även inom vården finns både landstingsdrivna och privata utförare.

Tre huvudsegment på omsorgsmarknaden

Den svenska omsorgsmarknaden delas in i äldreomsorg, individ- och familjeomsorg samt omsorg för personer med funktionsned-sättningar (LSS, Lag om stöd och service till vissa funktionshin-drade). Det största segmentet utgörs av äldreomsorg, följt av LSS. Det tredje största området individ- och familjeomsorg är riktat till barn, ungdomar och vuxna med speciella behov inom psykiatri och psykosocialt förändringsarbete. Humanas verksamhet i Sverige innefattar samtliga segment inom omsorgsmarknaden. I Norge bedriver Humana verksamhet inom individ- och familjeomsorg för unga samt tillhandahåller bostäder för särskild service och även insatser inom personlig assistans.

Individ- och familjeomsorg

De insatser som erbjuds inom individ- och familjeomsorgsområdet tillhör de mest komplexa inom omsorgen. Inom tjänsteområdet har det funnits privata inslag ända sedan 1950-talet, och idag är privata aktörers andel av totalmarknaden drygt 30 procent. Kom-

munernas kostnad för individ- och familjeomsorgen har nästan fördubblats mellan 2005 och 2014 - från cirka 22 miljarder kronor 2005 till 38 miljarder kronor 2014.

Den ökande efterfrågan på tjänster inom individ- och famil-jeomsorg är främst ett resultat av ett ökande antal personer i behov av omsorg samt en ökad komplexitet i omsorgen. Det leder i sin tur till en ökad efterfrågan för nischade verksamheter med specialist-kompetens och en expansion av individ- och familjeomsorgen.

För individer som har speciella behov och som behöver kom-plex vård och behandling söker sig kommunerna ofta utanför den egna kommunens gränser för att hitta en lämplig utförare av tjän-terna, inte sällan på grund av att den specialistkompetens som krävs saknas i den egna kommunen.

Humana är marknadsledande inom området individ- och familjeomsorg.

Omsorg för personer med funktionsnedsättningar

LSS, inrymmer ett tiotal olika insatser varav personlig assistans och bostad med särskild service, s.k. LSS-boenden, är de vanligaste insatserna.

Personlig assistans

Sedan LSS instiftades 1994 har antalet privata utförare ökat och kommunernas andel har sjunkit. Till följd av ett mer kundcentrerat erbjudande väljs idag privata utförare i större utsträckning och kommunerna står idag endast för 35 procent av marknaden. Idag är antalet brukare i Sverige som är berättigad till assistans på en oförändrad nivå medan antalet assistanstimmar per individ har ökat något. Den totala marknaden för personlig assistans beviljad av Försäkringskassan uppgick 2014 till 28,5 miljarder kronor. Privata företags andel var över 50 procent.

I Sverige har individen själv rätt att välja vem som ska utföra den personliga assistansen. Normalt betalar kommunen för assis-tans upp till 20 timmar per vecka, medan Försäkringskassan finan-sierar överskjutande timmar. Humana är den största utföraren på

en mycket fragmenterad marknad. Efterfrågan är stabil, och på grund av en låg ökning av assistansersättningen samtidigt som myndighetskraven ökar väntas marknaden bli mer utmanande för mindre aktörer framgent. Detta kommer med stor sannolikhet att driva en ökad konsolidering.

Bostäder med särskild service enligt LSS

Kommunernas kostnader för bostäder med särskild service uppgick 2014 till 26 miljarder kronor, varav vuxenboenden står för majorite-ten av kostnaderna. Andelen bostäder med särskild service som sköts i privat regi har sedan 2004 legat relativt konstant på ca 15-20 procent. Prissättningen varierar beroende på omsorgsbehov och specialisering.

Antalet bostäder med särskild service i privat regi bedöms fort-sätta att öka i takt med befolkningstillväxten och som en följd av att kommunerna inte själva har kapacitet att hantera en ökad be-lastning.

Äldreomsorg

Omsorgsmarknadens största segment är äldreomsorg, som till den största delen består av hemtjänst och särskilda boenden men även dagverksamhet, trygghetsboende, mötespunkter, anhörigservice med mera. Drivkrafter inom äldreomsorgen är dels den åldrande befolk-ningen vilket medför att efterfrågan för äldreomsorg kommer över-stiga kommunernas resurser och att allt fler kommuner inför kund-valssystem vilket förväntas öka privata utförarens andel av marknaden.

Kommunernas kostnad för äldreomsorg uppgick till 121 mil-jarder kronor år 2014. Idag är privatiseringsgraden inom svensk äldreomsorg omkring 15 procent.

De privata utförare som driver äldreboenden gör i huvudsak detta på entreprenad men boenden i egen regi blir allt vanligare. Under de senaste åren har antalet särskilda boendeplatser minskat, vilket har kompenseras 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 satsar på boenden i egen regi men deltar även i upphandlingar där fokus ligger på kvalitet. Humana är den näst största utföraren av hemtjänst på marknaden. Humanas bedömning är att efterfrågan på äldreomsorg kommer att fortsätta att öka i takt med en stigande genomsnittsålder och en fortsatt be-folkningstillväxt. De privata utförarnas andel av totalmarknaden förväntas öka.

Humanas verksamhet i Norge

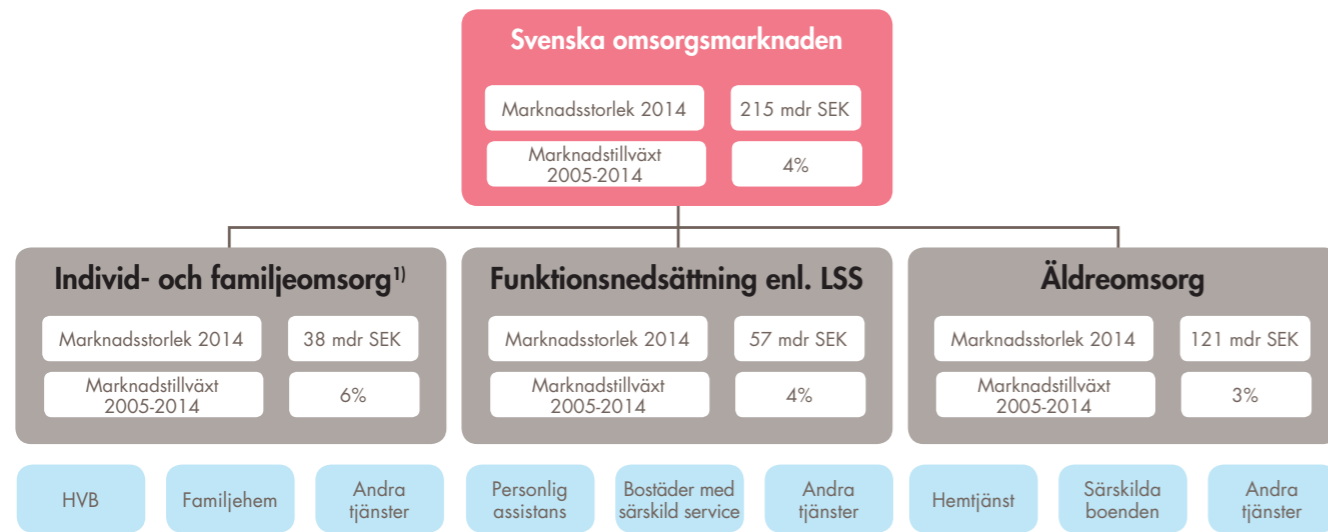
Den norska totalmarknaden för omsorg uppgick under 2014 till 100 miljarder norska kronor. Humanas verksamhet i Norge är idag primärt inriktad på psykosocial omsorg för barn och unga och bo-laget är den näst största utföraren på marknaden.

Den totala omsorgsmarknaden för barn och unga i Norge upp-gick under 2014 till knappt 13 miljarder norska kronor. Den stat-ligt finansierade marknaden för barn och unga utgör en mindre del av den totala marknaden. I Norge, liksom i Sverige, ökar det totala behovet av mer komplex vård och omsorg.

Historisk marknadsdata från SSB visar att kostnaderna för stat-ligt finansierade boendeverksamheter för barn och unga är högre än för familjehem. Privatiseringsgraden inom boendeverksamhet är också större än för familjehem. Under 2014 uppgick privatiserings-graden för boendeplaceringar av barn och unga i Norge till omkring 45 procent, trots att individ- och familjeomsorgsmarknaden i Norge, enligt Humana, generellt sett är mer reglerad än den svenska mark-naden. Offentliga boendeverksamheter har en lagstadgad förtur på placeringar, följt av ideella boendeverksamheter och till sist privata verksamheter.

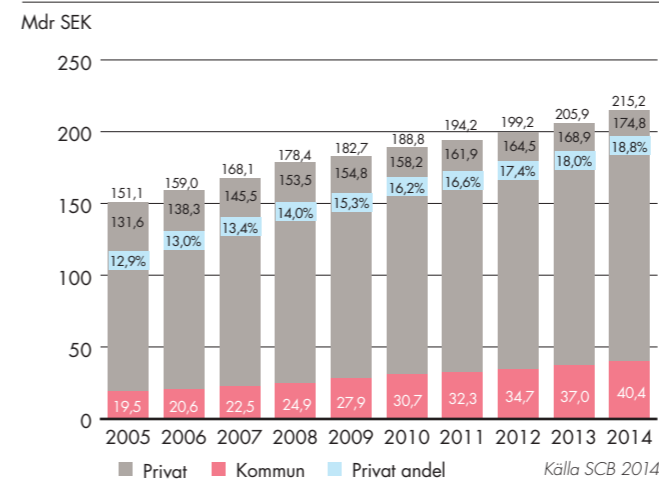
Antal individer med funktionsnedsättning som beviljats assistans inom systemet brukarvald personlig assistans (BPA) har legat omkring 3 000 under flera år. Sedan rättighetslagstiftningen infördes den 1 januari 2015 bedömer vi att marknaden kommer att växa och att fler och fler kommuner uppmuntrar fritt kundval. Humana erbjuder BPA i Norge sedan 2015.

Den svenska omsorgsmarknadens struktur och storlek 2014

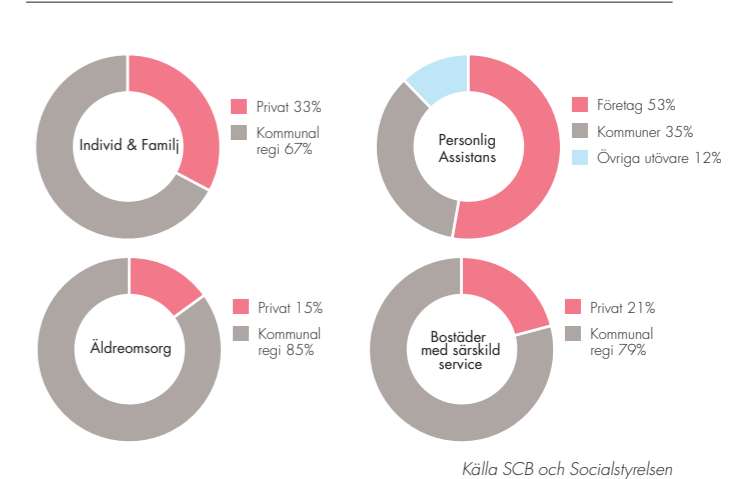


Källa: SCB

Kommunernas totala kostnad för omsorg i Sverige, 2005-2014



Fördelning omsorg i privat respektive kommunal regi, 2014



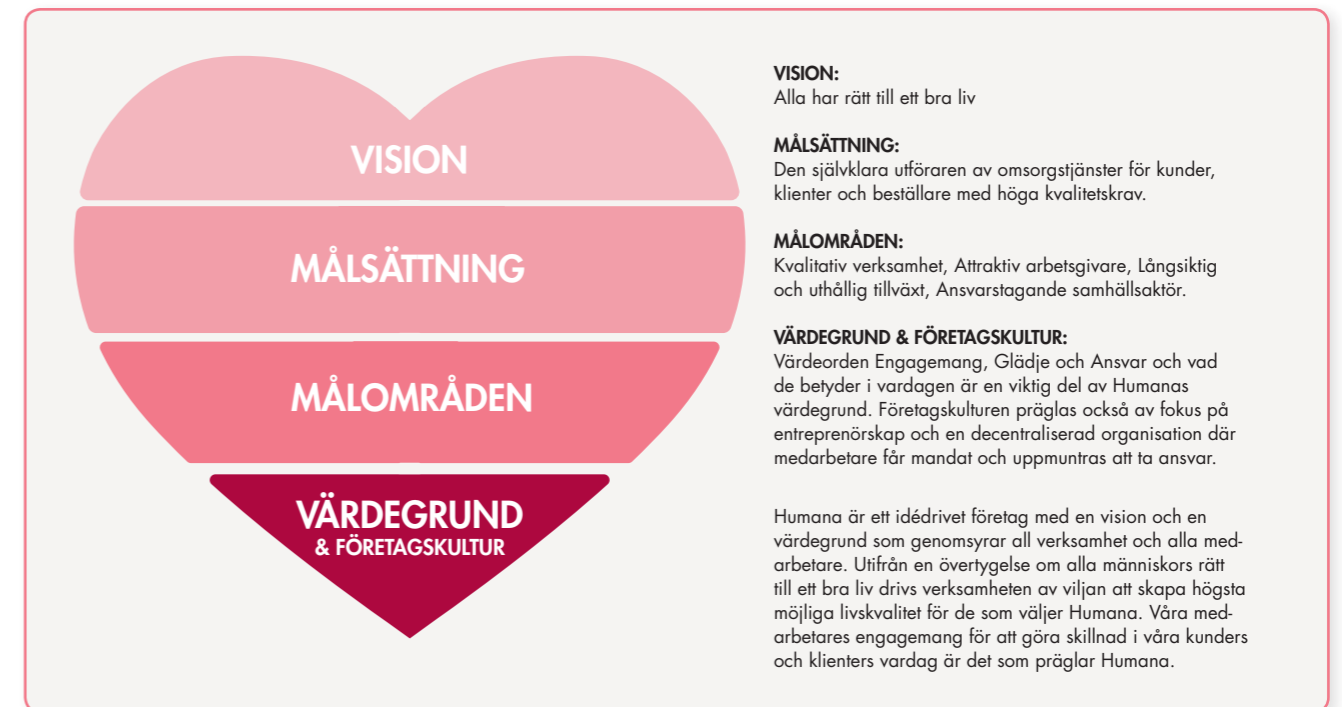
STRATEGI



- | | |
|----|---|
| 23 | Hur Humana skapar värde |
| 24 | Humanas starka position idag och i framtiden |
| 26 | Humanas strategi för att växa som det ledande omsorgsföretaget i Norden |

Hur Humana skapar värde

Som en av de största aktörerna inom vård- och omsorgsområdet har vi höga förväntningar på oss från både de som använder våra tjänster och från oss själva. Vi ska bedriva verksamheter med hög kvalitet med nöjda klienter, medarbetare och beställare samtidigt som vi bidrar till att utveckla välfärden.



Humana vill dagligen bidra till att förbättra livet för alla de klienter och kunder som vi ger omsorg till. Samtidigt vill vi vara en förtroendeingivande och långsiktig samarbetspartner till beställare som vänder sig till oss för våra omsorgstjänster.

Humanas verksamhet är i sig socialt ansvarstagande, genom att Humana erbjuder livskvalitetshöjande tjänster till människor i vardagen. I alla verksamhetsgrenar arbetar Humana med att främja det friska hos klienter och medarbetare oavsett förutsättningar.

Humanas verksamhet är helt beroende av kompetenta medarbetare som trivs i sitt arbete och mår bra. Humana arbetar aktivt för att vara en välmående organisation, genom friskvård, ett gott ledarskap, att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatsen. Humanas verksamheter är alla kollektivavtalsanslutna och har sedan många år tillbaka verkat för kollektivavtal i branschen.

Humana är ett privat omsorgsföretag och en viktig resurs på en marknad som präglas av ett växande vård- och omsorgsbehov och där det fria vård- och omsorgsvalet har blivit en självklarhet för många medborgare. Som den samhällsaktör Humana är vill vi bidra till en fortsatt ökad vård- och omsorgskvalitet. Det gör vi dels genom utveckling av vår egen kärnverksamhet, genom vår enhet för forskning, utveckling och behandling, dels genom forsknings-

projekt med olika högskolor och universitet. Allt för att sätta en ny, och högre standard inom våra områden.

Vi känner ett ansvar att ta tillvara våra offentliga resurser på ett effektivt sätt och se till att skattebetalarna får bästa och mesta möjliga vård och omsorg för skattepengarna. Genom vår verksamhet främjar Humana ekonomisk hållbarhet och ett ökat välbefinnande för samhället i stort, genom att erbjuda och utveckla alternativ till offentlig vård- och omsorg. Ett sådant exempel är individ- och familjeområdets tjänster där dessa bidrar till att samhällskostnader för målgruppen unga socialt utsatta minskar samtidigt som deras sociala utanförskap avstannar och de får verktyg att återföras till samhället.

Som en stor omsorgsaktör ser Humana det som sitt ansvar att vara delaktig i samhällsdebatten och påverka branschfrågor som är viktiga för våra kunder och klienter bl.a. genom representation i många branschråd och styrelser och att utvärdera kommunernas insatser inom valda områden, exempelvis genom Tillgänglighetsbarometern och Barnbarometern. Humana vill fortsätta bidra till att hitta lösningar på såväl dagens som morgondagens utmaningar inom välfärden.

Humanas starka position idag och i framtiden

Humana är en ledande aktör på den nordiska omsorgsmarknaden. Vi har som företag många styrkor som sammantaget ger oss goda förutsättningar att skapa uthållig tillväxt framöver och upprätthålla och vidareutveckla vår kvalitet. Dessutom har Humana över tid uppvisat en god förmåga att hantera förändrade marknadsförutsättningar och att identifiera, förvärva och integrera nya verksamheter. Detta gör Humana väl positionerat för framtiden.

Humana verkar på en stor och stabil marknad med underliggande drivkrafter för fortsatt tillväxt och stor konsolideringspotential

Omsorgsmarknaden växer på grund av en växande och åldrande befolkning och en ökad prevalens av psykisk ohälsa, speciellt bland yngre. Det kommer att kräva en högre grad av komplexitet och därmed ökat behov av specialiserad vård och omsorg.

Inom de segment där Humana har en marknadsledande position har privatiseringstakten varit mer påtaglig än inom flertalet andra omsorgssegment. Den ökade privatiseringen påverkas av att offentliga aktörer inte har resurser eller kompetens att möta det ökade behovet, kommunerna har svårt att tillgodose den specialiserade omsorgen och privata aktörer uppvisar konkurrenskraftig kvalitet och effektivitet. Konsumentkraven på, och det offentliga stödet för, valfrihet inom vård och omsorg ökar dessutom.

Det har sedan länge pågått en konsolidering av marknaden, där Humana varit en av de mest aktiva aktörerna och lyckats förvärva bolag med hög kvalitet mycket tack vare den höga kompetensen och entreprenöriella företagskulturen som finns inom Humana. I takt med ökade krav från beställare, klienter och offentliga myndigheter förväntas denna trend att intensifieras ytterligare.

Humana har en ledande position inom attraktiva marknadssegment med verksamhet fokuserad mot egen regi eller fritt kundval

Humanas omsättning kommer till 93 procent från verksamheter som drivs genom enskilda kontrakt med, eller för, individen och inom ramen för fritt kundval. Dessa segment har höga krav från myndigheter och andra beställare och vad gäller framförallt området individ- och familjeomsorg, även av höga inträdesbarriärer och hög tjänstekomplexitet. Verksamheter inom egen regi eller fritt kundval möjliggör slutligen även långsiktiga satsningar på kvalitet och kompetensutveckling vilket är en viktig framgångsfaktor för Humana.

Marknaden för individ- och familjeomsorg förväntas växa under de kommande åren och den stora komplexiteten och de höga kraven medför inträdesbarriärer som är högre än inom något annat omsorgssegment. Inom assistansmarknaden väntas ökad reglering i kombination med ett mer utmanande marknadsklimat som försvårar för framförallt mindre bolag att bedriva kvalitativa och effektiva verksamheter. Detta förväntas medföra ett ökat tryck på mindre

aktörer som driver ytterligare konsolidering. Förändring i den norska marknaden för brukarstyrd personlig assistans i januari 2015 innebar ökade möjligheter till personlig assistans för många individer. I syfte att tillvarata möjligheten att i ökad utsträckning bistå en snabbt växande befolkning i behov av äldreomsorg har Humana nyligen inlett en satsning på nyetableringar av särskilda boenden för äldre i egen regi men även för bostäder med särskild service för personer med funktionsnedsättning i egen regi.

Humana är en attraktiv samarbetspartner som bidrar med komplexa och för samhället kritiska omsorgstjänster till beställare och klienter

Humana har under de senaste åren byggt upp en gedigen erfarenhet och kompetens inom individ- och familjeomsorg och har ett unikt erbjudande för både individer och beställare av dessa. Humana har även en bred geografisk täckning vilket skapar unika förutsättningar för Humana att både bibehålla och utöka sin marknadsledande position.

Humana har en kvalitetsfokuserad organisation med stark företagskultur som bidrar till branschens utveckling

Humanas värdegrund utgör fundamentet i Humanas verksamhet och kvalitetsarbetet är djupt rotat i Humanas företagskultur. Arbetet med att säkerställa kvalitet är högsta prioritet på alla nivåer inom Humana – allt från att varje medarbetare tar ansvar i sitt dagliga arbete till det arbete som utförs av den centrala kvalitetsorganisation eller av någon av de hundratals specialisterna.

Humana är ett tillväxtfokuserat företag med en historik av organisk tillväxt och framgångsrika förvärv

Humanas tillväxt har till stor del utgjorts av organisk tillväxt i form av bland annat nyetableringar, utökad kapacitet och kapacitetsutnyttjande på befintliga enheter samt genom att fler kunder och beställare valt Humana inom exempelvis personlig assistans. Humana har utöver organisk tillväxt genomfört fler än 30 förvärv sedan 2009 och har gedigen erfarenhet av att identifiera, genomföra och integrera förvärvade bolag framgångsrikt. Humana har påvisat en stabil och uthållig lönsamhet över tid och genom starka kassaflöden har Humana historiskt sett finansierat organisk tillväxt och tilläggsförvärv utan externa kapitaltillskott.

Marilyne



Kompetent och
medmänsklig.
Så ser bra
omsorg ut.

Humanas strategi för att växa som det ledande omsorgsföretaget i Norden

Som det ledande privata idédrivna omsorgsföretaget står verksamhetsutveckling alltid högt på agendan. Humanas ambition är att oavbrutet utveckla verksamheten genom ständigt förbättrade arbetssätt som skapar större värde för varje skattekrona. Humana önskar också vara den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen och bidra till ett ökat intresse för att jobba inom omsorgen. Under året har Humanas tillväxtstrategi ytterligare förtydligats inom ramen för tre fokusområden som sammantaget skapar ett ännu starkare Humana som kan göra mer för fler.

Huvudstrategier

För att uppnå de mål vi sätter upp som koncern har Humana definierat tre huvudstrategier:

- Driva en kund- och verksamhetsnära utveckling av omsorgsbranschen och bidra till att sätta en ny och högre kvalitetsstandard inom samtliga verksamhetsområden
- Vara den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen och bidra till att höja intresse och status för omsorgsbranschen
- Uthållig tillväxt – både organiskt och genom förvärv

Driva kundnära utveckling av omsorgsbranschen

Vara den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen

Växa långsiktigt och uthålligt

Driva utvecklingen av omsorgsbranschen med sikte på en ny och högre kvalitetsstandard

Som ett nordiskt ledande omsorgsbolag och en aktiv samhällsaktör vill Humana bidra till en ny och högre kvalitetsstandard i omsorgsbranschen. Humana ska fortsätta arbeta med att stärka kvalitetsledningssystem för att stödja medarbetarna i arbetet att leverera den bästa omsorgen, samt utveckla nya kvalitetsindikatorer som regelbundet mäter och följer upp olika områden. Kvalitetsorganisationen med 25 dedikerade medarbetare arbetar kontinuerligt med att förbättra processer, systematisk uppföljning, egenkontroll och utveckling. En viktig del i denna strategi har varit att anställa en kva-

litetsdirektör till koncernledningen i syfte att säkerställa Humanas framtida kvalitet på omsorgstjänster samt för att utveckla och koordinera det fortsatta kvalitetsarbetet. Som koncern önskar vi även driva på arbetet för att nå en gemensam kvalitetsstandard som möjliggör mätning och uppföljning på nationell nivå inom samtliga områden där Humana är verksam. När Humana etablerar nya verksamheter inom egen regi eftersträvar vi alltid att sätta en ny standard avseende exempelvis innehåll, miljöpåverkan och tillämpad teknik.

Höja intresset och statusen för omsorgsbranschen och vara den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen

Medarbetare som trivs, har ett stort engagemang och besitter hög kompetens är avgörande för att Humanas kunder och klienter ska få bästa kvalitet i omsorgen och för att Humana ska fortsätta utvecklas. Omsorgsarbetet är inte sällan utmanande och kräver många olika kompetenser. Därför lägger vi stor vikt vid att säkerställa en kontinuerlig kunskapsutveckling och stimulans på arbetsplatsen. Humana har exempelvis utvecklat Humana Akademin, genom vilken vi erbjuder våra medarbetare över 100 olika utbildningar.

Dessutom arbetar organisationen ständigt med vår värdegrund som är en central utgångspunkt för all verksamhet i Humana, såväl i den strategiska planeringen som i den dagliga kontakten med kunder, klienter och beställare. Medarbetarnas engagemang, glädje och vilja att ta ansvar är Humanas främsta konkurrenskraft och vi ämnar därför fortsätta utveckla vårt värdegrundsarbete och vår kompetensstruktur i syfte att vara den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen. I vår roll som viktig samhällsaktör ämnar vi vara ledande i arbetet för att höja intresset och statusen för omsorgsbranschen som helhet.

Läs mer om Humana Akademin och om Humanas värdegrund under avsnittet Medarbetare och Organisation.

Långsiktigt uthållig tillväxt – både organiskt och genom förvärv.

Humana är här för att stanna på omsorgsmarknaden. Satsningen inom samtliga verksamhetsområden präglas av långsiktighet. Till-



växten både genom kundtillströmning och förvärv skapar storlek och resurser som ökar vår stabilitet gällande demografiska och regulatoriska förändringar såväl som ökande kund- och beställarkrav.

Organisk tillväxt med fokus på etablering av verksamheter i egen regi

Humana har sedan 2009 uppnått en genomsnittlig organisk tillväxt om tio procent årligen och avser att växa organiskt även framöver. Gemensamt för Humanas samtliga verksamheter, oavsett segment, är att vi har ett starkt fokus på organisk tillväxt genom etablering av verksamheter i egen regi och baserat på fritt kundval. Humana har utvecklat en särskild kompetens inom nyetablering av boendeverksamheter med en strukturerad process för att framgångsrikt starta upp nya boenden. För att stödja fortsatt tillväxt av boendeverksamheter i egen regi finns stödfunktioner såsom fastighets- och tillståndskompetens.

Individ- och familjeomsorg

I takt med att individ- och familjeomsorgen utvecklats och vuxit har den också blivit allt mer komplex med ett allt större behov av specialistkompetens. Humana har mött denna efterfrågan genom att framgångsrikt etablera nya enheter inom egen regi, ofta verksamheter med specialistbehandlingar riktade mot individer med komplexa diagnoser. Vi har, baserat på vår omfattande erfarenhet av nyetableringar, utvecklat en strukturerad process som lett till att nya enheter ofta är fullbelagda inom sex till tolv månader från öppning. Humana har för tillfället en projektportfölj med ett stort antal möjliga nyetableringar och anser därför att det finns goda möjligheter att fortsatt upprätthålla en hög tillväxt av egen regi-verksamheter inom individ- och familjeomsorg. Utöver det ämnar vi att fortsätta satsningen på nyetablering av kontor inom familjehem

och öppenvård. Humana är redan idag marknadsledande inom individ- och familjeomsorg i Sverige.

Personlig assistans

Vi ser stora möjligheter till en fortsatt organisk tillväxt inom personlig assistans, där Humana är den ledande aktören i Norden. Marknaden för personlig assistans förväntas bli mer utmanande för utförarna, vilket enligt vår bedömning kommer att påverka framförallt många mindre aktörers kvalitet och servicenivå och innebära att deras kunder istället söker sig till större och stabila aktörer som Humana. I syfte att vara det naturliga valet för kunder som byter utförare arbetar Humana kontinuerligt med att bibehålla den höga kvalitet som har lett till att Humana idag har en marknadsledande position.

Äldreomsorg

Den demografiska utvecklingen med en ökad andel äldre samt en stigande förväntad livslängd, innebär att behovet av särskilda boenden för äldre och hemtjänst förväntas öka framgent. Humana har under flera år varit verksam inom äldreomsorgen och beslutade 2015 att, givet företagets kunskap om och processer för nyetablering av boenden, accelerera sin tillväxt för särskilda boenden inom egen regi. I mars 2016 öppnade Humana sitt första äldreboende drivet i egen regi i Gävle med kapacitet för 81 individer. Även i satsningen på särskilda boenden för äldre strävar vi efter att sätta en ny standard och boendet i Gävle har rönt mycket positiv uppmärksamhet på grund av dess design, innehåll och användande av senast tillgängliga teknik. Investeringar i den centrala organisationen, exempelvis specialister för etablering, planering, projektering och byggande av nya fastigheter, förväntas stödja fortsatt tillväxt. Som företag avser vi att, efter nära dialog med kommuner där behovet av

nya boenden är starkt, etablera två till tre nya enheter årligen, med fokus på centrala och attraktiva lägen.

Bostäder med särskild service enligt LSS

Efterfrågan på bostäder med särskild service enligt LSS förväntas öka framgent, delvis drivet av den ökande psykiska ohälsan i Sverige. Kommuner och offentliga beställare kommer enligt vår bedömning att ha svårt att hantera den ökade efterfrågan. Humana drev vid utgången av 2015 39 bostäder med särskild service och har nyligen, genom flera investeringar i centrala resurser, initierat en satsning på att etablera fler bostäder med särskild service i egen regi. Verksamheterna inom bostäder med särskild service och Humanas HVB-enheter är nära besläktade operationellt och vi anser att det finns synergier med att bedriva båda dessa typer av verksamheter. Fler bostäder med särskild service innebär också att Humanas vårdflöde blir ännu mer komplett och attraktiv för Humanas samarbetspartners. Vi arbetar idag med en projektportfölj som förväntas resultera i ett flertal nyetableringar de närmaste åren.

Leda konsolideringen av den fragmenterade marknaden

Humanas väl utbyggda infrastruktur har lett till tydliga stordriftsfördelar i affärsmodellen och vid förvärv av nya verksamheter krävs endast begränsade ytterligare centrala kostnader. I takt med att kvalitets- och dokumentationskraven för företag inom omsorgsmarknaderna ökar ser vi goda möjligheter att förvärva och integrera andra marknadsaktörer.

Humana avser att fortsätta driva konsolideringen av den fragmenterade marknaden för individ- och familjeomsorg. Många mindre aktörer inom marknadssegmentet söker sig till Humana på grund av vår starka värdegrund och ledande position inom individ- och familjeomsorgen i Sverige samt att Humana historiskt påvisat framgångsrik integration av förvärvade verksamheter. Detta har skapat goda förutsättningar för förbättringar avseende kvalitet och klienterbjudande i förvärvade enheter vilket resulterat i en för entreprenörerna stimulerande arbetssituation och fortsatta utvecklingsmöjligheter.

Vi bedömer att marknadsförutsättningarna inom personlig assistans kommer att bli mer utmanande, framförallt för vissa mindre aktörer. Detta förväntas, i tillägg till organisk tillväxt av kunder,

leda till möjligheter till förvärv. Givet vår mångåriga erfarenhet och framträdande position kan vi komma att ta en aktiv roll i en konsolidering av den privata assistansbranschen.

Stärka positionen inom omsorgsmarknaden i Norge

Sedan förvärvet av INOM i januari 2014 har Humana, genom organisk tillväxt och ytterligare förvärv, utvecklats till den näst största aktören inom omsorg för barn och unga i Norge. Humana har under 2015 även byggt upp en snabbt växande verksamhet inom personlig assistans samt etablerat en central organisation i Norge för att stötta fortsatt tillväxt inom samtliga områden. Vi avser att upprätthålla ett stort erfarenhetsutbyte mellan Sverige och Norge samt att den norska verksamheten stötts av sin systerorganisation i Sverige i sin framtida utveckling.

Som företag ämnar vi fortsätta att investera för tillväxt i vår verksamhet inom individ- och familjeomsorg genom både organisk tillväxt och förvärv. Vi har genom en framgångsrik expansion inom boendeverksamhet för barn och unga utvecklat en strukturerad process för etablering av nya enheter. Vi anser att det finns möjligheter att fortsätta växa inom egen regi-verksamheter för omsorg av barn och unga i Norge de närmaste åren.

Humana ser även stora möjligheter att växa organiskt inom personlig assistans, även benämnt BPA (brukarstyrd personlig assistans). Genom en växande marknad, drivet av rättighetslagstiftningen som infördes 2015, samt stöd från Humanas svenska verksamhets erfarenhet och kompetens har vi uppvisat en god organisk tillväxt. Antalet kunder inom personlig assistans i Norge har ökat från 39 i slutet maj 2015 till 67 kunder i mitten av januari 2016. Vi bedömer att både marknaden för personlig assistans och vår verksamhet kommer utvecklas positivt de närmaste åren och ämnar fortsätta vår satsning på organisk tillväxt inom personlig assistans i Norge.

Expansion till nya geografiska marknader

Humana utvärderar löpande möjligheterna för etablering av vår verksamhet på nya geografiska marknader. Vi har identifierat flertalet attraktiva förvärvsmöjligheter som skulle ge Humana en stark närvaro på de nordiska marknader där vi idag inte är etablerat.

Els-Britt och Bernt



Finansiella mål

OMSÄTTNINGSTILLVÄXT	Årlig tillväxttakt på medellång sikt på 8-10 procent, uppnådd genom organisk tillväxt och tilläggsförvärv
LÖNSAMHET	Rörelsemarginal på medellång sikt uppgående till cirka 6 procent
KAPITALSTRUKTUR	Räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA ska inte överstiga 3.0 ggr Skuldsättningen kan dock tillfälligt, till exempel i samband med förvärv, överstiga målsättningen
UTDELNINGSPOLICY	Utdelning uppgående till 30 procent av nettovinsten Utdelningsförslaget ska beakta Humanas långsiktiga utvecklingspotential och finansiella ställning

VERKSAMHET



31 15 års historia

32 Individ & Familj

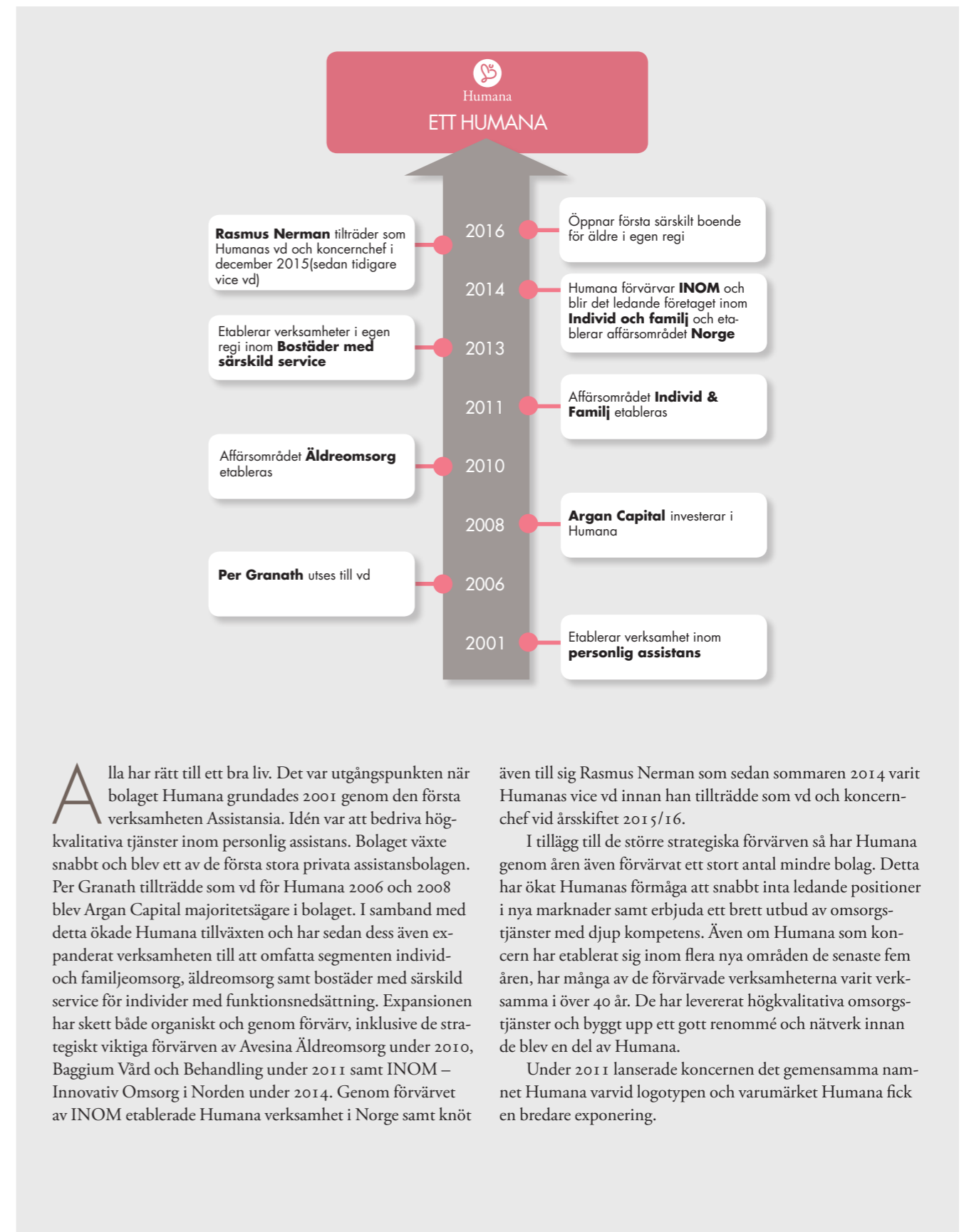
34 Personlig Assistans

36 Äldreomsorg

38 Norge

40 Ägarbild

15 års historia



Ingrid

Affärsområdet **Individ & Familj**

Ingrid och Tomas har tre egna barn som idag är 16, 18 och 20 år gamla. När de började som träningsfamilj var den yngsta dottern bara 1½ år gammal.

Det var inte självklart för Ingrid att ta steget och bli träningsfamilj. – Jag var tveksam först, men tyckte det var positivt att det var tidsbegränsat på högst ett år, så jag tänkte att vi prövar för vi kan alltid hålla ut ett år, säger Ingrid.

Träningsfamiljen Åkesson och behandlingsprogrammet TFCO har haft stor betydelse för många ungdomar och deras framtid. Hos träningsfamiljen tränas ungdomen, genom positiv förstärkning, för att fungera i vardagen.

En träningsfamilj är en speciell form av familjehem som genomgår en särskild utbildning och som dessutom är del av ett behandlingsteam bestående av en samordnare, färdighetstränare, ungdomsterapeut och familjeterapeut. Behandlingsprogrammet varar mellan åtta och tolv månader med målet att ungdomen ska kunna flytta tillbaka till sin familj.

Alla Humanas familjehem är noggrant utredda. Utredningsprocessen bygger på Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd.

Sedan det första året har många ungdomar passerat genom Ingrids och Tomas hem. De har skiftande bakgrund, men gemensamt är att de inte kan bo kvar i föräldrahemmet och att alternativet skulle vara exempelvis att placeras på HVB. Ungdomarna kan till exempel ha problem med kriminalitet eller missbruk.

– Vanligtvis brukar vi inte läsa utredningen innan de placeras hos oss. Vi vill träffa dem och se dem som människor och inte som diagnoser. Jag har fått frågan hur vi vågar låta dem bo hos oss, men när de kommer till oss är de ofta ganska oroliga och ensamma, säger Ingrid.

– Min yngsta dotter kommer knappt ihåg att det fanns en tid då hon inte hade ett "extra syskon". För vår familj har det varit positivt och alla i en familj måste vara med på det. Det påverkar ju hela familjen, säger Ingrid. Våra barn har fått "se" och tagit hand om de som är utanför. De brinner för de svaga i samhället och det tror jag kommer från att de på nära håll upplevt att man inte behöver vara rädd för det som är annorlunda. De vet att ungdomarna som bor hos oss ofta har mycket problem att jobba med, men också att de har så många fina egenskaper. Vår familj har också sett att delaktighet betyder mycket. Varje ungdom har ju bidragit med sin speciella personlighet. Ibland är det tuffa perioder men det är också mycket glädje. Det är fantastiskt att få se en annan människa utvecklas positivt, avslutar Ingrid.

Det behandlingsteam som en träningsfamilj ingår i bistår bland annat med färdighetsträning. Det kan handla om att träna i positiva samspel och beteenden, till exempel att ta ansvar och visa hänsyn, som att man ska ringa hem om man blir försenad och att hjälpa till hemma. Förutom att Ingrid fått utbildning genom Humana ingår hon också i en handledningsgrupp som träffas regelbundet.

Individ & Familj

Humana erbjuder utredningar, HVB, jour- och familjehem, särskilda boenden, öppenvård och stödboende för barn, unga, vuxna och äldre. Vi har mer än 40 års erfarenhet av att arbeta med psykosocial problematik och mer än 20 års erfarenhet av mottagande av ensamkommande barn och unga. Humana är marknadsledande inom individ- och familjeomsorgen i Sverige.

Marknaden har i stor utsträckning varit privatiserad sedan 1950-talet. I takt med ökad psykisk ohälsa, behov av ytterligare specialisering och en fortsatt tillströmning av ensamkommande barn har privata företag fått en allt större del av marknaden.

Affärsområdet Individ & Familj

Humana har idag ramavtal med cirka 240 kommuner. Verksamheten, 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 komplexa och långvariga insatser. Tjänsterna innefattar utredning, vård och behandling, boenden, utsluss, familjehem och öppenvård samt eftervård. Verksamheten, som är kompetenstung och personalintensiv, utgår från individens behov, och i stort sett alla verksamheter bedrivs i egen regi.

Humana har 650 platser för barn och unga fördelat på 65 institutionsenheter, och 550 platser för vuxna fördelat på 24 enheter. Vi samarbetar med 650 familjehem över hela Sverige och tillhandahåller dagligen insatser för 700 barn och ungdomar inom Familjehem och öppenvård.

Barn och unga

Inom Barn och unga erbjuder Humana, förutom HVB-enheter och stödboenden som tar emot klienter med psykosocial och neuropsykiatrisk problematik, bland annat

enheter specialiserade på övergreppsproblematik och självskadebeteende samt enheter som vårdar flickor med självdestruktivt beteende samt enheter för ensamkommande asylsökande barn. Humana har bedrivit arbete med ensamkommande barn sedan 1992 och är därmed ett av de mest erfarna företagen på marknaden.

Familjehem och öppenvård

Humana tillhandahåller också jour- och familjehem och bedriver öppenvård över hela Sverige. Kontoren är geografiskt spridda för att tillgodose behovet av närhet till de familjer som Humana stödjer.

Vuxna

För vuxna klienter i behov av insatser inom psykiatri, neuropsykiatri, samsjuklighet, rättspsykiatri och äldrepsykiatri har Humana korttids- och särskilda boenden samt HVB.

Utveckling 2015

Intäkterna ökade under året under 2015 med 23 procent till 1 750 MSEK (1 422). Rörelseresultatet före centrala kostnader ökade till 217 MSEK (174).

Sedan 2011 har 40 bolag förvärvats inom affärsområdet, varav sex under 2015. Affärsområdet växer även organiskt och har under 2015 öppnat sju nya enheter på olika platser, samt ökat kapaciteten på befintliga enheter inom samtliga verksamhetsområden.

Under året har det gjorts en genomlysning av affärsområdets enheter, samt en plan

för utveckling och expansion av flertalet enheter framåt. Behovet av personal är stort och utmaningarna framåt handlar om organisation av enheter så att vi regionvis nyttjar våra resurser på bästa sätt samt att vi säkerställer de personella resurserna. Även när det gäller familjehemsverksamheterna finns ett stort behov av kvalificerad personal, inte minst för att utreda de familjer som anmält sitt intresse av att bli familjehem.

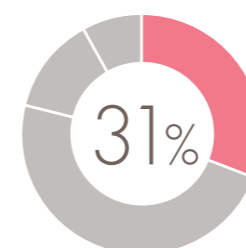
Framtidsutsikter

Det senaste året har antalet ensamkommande barn som söker asyl i Sverige ökat kraftigt. Enligt Migrationsverket sökte över 35 000 ensamkommande minderåriga asyl i Sverige under 2015. Många av dem har ett behov av vård och omsorg, och utan privata alternativ skulle kommunerna ha svårt att klara denna utmaning.

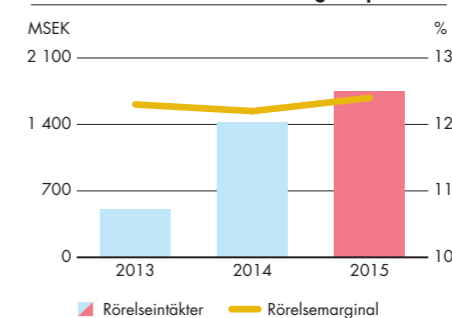
Samtidigt ökar den psykiska ohälsan i samhället i övrigt, inte minst hos ungdomar och unga vuxna, vilket innebär att behovet av vård- och behandlingsinsatser ytterligare ökar. Framöver ser vi även att behovet av samordning inom individ- och familjeomsorgens olika delar ökar, t.ex. med bättre eftervårdslösningar, ett område där Humana aktivt deltar i utvecklingen.

Trots det stora tryck den nuvarande situationen innebär för våra verksamheter, bl.a. med att rekrytera och introducera nya medarbetare, kan vi konstatera att Humana håller fanan högt vad gäller kvalitet i de tjänster vi erbjuder.

Andel av koncernens intäkter 2015



Rörelseintäkter och rörelsemarginal per år



Fakta

	2015	2014
Rörelseintäkter, MSEK	1 750	1 422
Intäktutveckling, %	23	180
Organisk utveckling, %	3,5	17,0
Intäktandel av Humana, %	31	28
Rörelseresultat, MSEK	217	174
Rörelsemarginal, %	12,4	12,2
Heltidsanställda årets slut	1 986	1 644

Niclas

Affärsområdet **Personlig Assistans**

Gymnasieplugg, dataspel, film och musik. Men även rullstol och assistans finns med i vardagen. För Niclas, 18 år, är den personliga assistenten guld värd.

Niclas Forsberg står på tröskeln till vuxenlivet och på många sätt liknar hans liv vilken tonårings som helst. Han går andra året på gymnasiet, pluggar en hel del och tycker om att koppla av med dataspel och film.

Vad som skiljer honom från de flesta andra tonåringar är hans sjukdom - han sitter i rullstol på grund av en ovanlig form av muskeldystrofi och behöver personlig assistans dygnet runt för att få vardagen att fungera.

– Jag gillar att hitta på olika saker, som att gå på bio och besöka museum, och det är viktigt att ha en assistent som också tycker sådant är roligt. Jag tycker om att göra saker, säger Niclas.

Niclas föräldrar fick kämpa länge för att få personlig assistans till sonen.

– Vi fick hjälp av Humanas jurister. Ofta när det gäller barn hänvisar man till föräldransvaret men när barnet växer upp och är på väg in i vuxenlivet är det inte så roligt att göra allt med sina föräldrar, säger Maria, Niclas mamma.

Idag har Niclas stöd dygnet runt. Dagen börjar ofta redan vid halv 7 då han stiger upp för att hinna till skolan. Han går i andra ring på RgRh i Skärholmen, som är del av Riksgymnasiet för rörelsehindrade. Skoldagarna är långa och ofta är han inte tillbaka i hemmet i Spånga förrän sent på eftermiddagen.

– Fast jag tycker om skolan. Engelska är roligt, det är mitt favoritämne, och jag läser spanska med. Det är mer komplicerat men roligt att lära sig. Så tycker jag om svenska och att läsa böcker, säger Niclas.

Vetgirig är ett ord som man kommer att tänka på i Niclas sällskap. Han läser mycket på nätet, inte minst om film och filmskapande som är ett av hans favoritintressen. Historia tycker han också är intressant. Dessutom gillar han musik – både att lyssna till och att sjunga själv. Flera gånger har han ombetts att sjunga på skolavslutningar och olika invigningar. Om han ser en framtid inom musiken är lite mer osäkert.

– Jag vet inte. Jag har ingen aning om vad jag ska göra efter studenten, man får se. Jag tycker om att sjunga fast jag är nog lite blyg också. Det är lite läskigt att stå inför en publik och jag brukar bli rätt nervös innan, men sedan går det över när man väl sätter igång, säger Niclas.

Personlig Assistans

För drygt 20 år sedan beslutade riksdagen om en reform som på många sätt blev en milstolpe i funktionshinderpolitiken. Genom "Lagen om stöd och service", LSS, och införandet av den statliga assistansersättningen, kom den enskildes möjligheter till delaktighet och inflytande i samhället och de individuella hjälpinsatserna i fokus. Med över 1 900 kunder i fler än 240 svenska kommuner är Humana idag marknadsledare i Sverige inom personlig assistans.

Marknaden för personlig assistans har förändrats betydligt sedan införandet av assistansersättningen. Från att från början bedrivits helt i kommunal regi, väljer idag 7 av 10 ett annat alternativ än kommunen som utförare. Cirka 20 000 personer har personlig assistans i Sverige och av dessa är över 1 900 kunder hos Humana.

Affärsområdet Personlig Assistans

Affärsområdet Personlig Assistans sysselsätter omkring 9 000 personer. Humana har en rikstäckande organisation inom personlig assistans, med fem regionkontor och 15 mindre kontor. Under 2015 nyanställde Humana cirka 4 300 personer, varav många är unga och många första eller andra generationens svenskar. Vår erfarenhet är att assistentyrket är ett viktigt instegsjobb till arbetsmarknaden.

Assistansverksamheten utförs med kundens hem som utgångspunkt och skraddarsys utifrån dennes behov. Kunderna har olika funktionsnedsättningar och diagnoser, representerar alla åldrar och finns i hela landet. Det är alltid kunden eller dess närstående som väljer assistenter. För varje kund upprättas ett individuellt kontrakt, liksom en plan för hur assistansen ska utföras. Varje kund hos Humana har ett team av assistenter, där en av assistenterna ofta är arbetsledare. En eller flera i assistentgruppen kan vara anhöriga.

Kunden har också stöd av ett personligt team av tjänstemän. 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 dessutom vid behov tillgång till en jurist. Därtill finns en central lönesupport för kunden och assistenterna. Humana har fokus på kvalitet både ur ett kund- och ett medarbetarperspektiv.

Utveckling 2015

Intäkterna inom affärsområdet ökade med 3 % under 2015 till 2 689 MSEK (2 609). Rörelseresultatet före centrala kostnader uppgick till 182 MSEK (205), motsvarande en rörelsemarginal på 6,8 % (7,9). Rörelseresultatet har påverkats negativt av att lönekostnaderna ökat mer än vad den statliga schablonersättningen har ökat, samt att socialavgifterna för unga ökat med cirka 13 MSEK under året.

Affärsområdet Personlig Assistans har under året haft god tillströmning av nya kunder. Det stora flertalet av kunderna är dessutom fortsatt mycket nöjda med Humana. Det sammanfattande helhetsresultatet för vår kundundersökning, NKI, visar på samma höga nivåer som vid 2014 och 2013 års mätningar. Precis som tidigare uppger en stor andel av kunderna att de kan tänka sig att rekommendera Humana till sina vänner och att de också gör det.

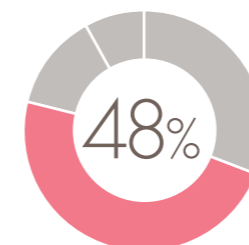
Framtidsutsikter

Tack vare assistansersättningen har många fler människor fått möjlighet till ett själv-

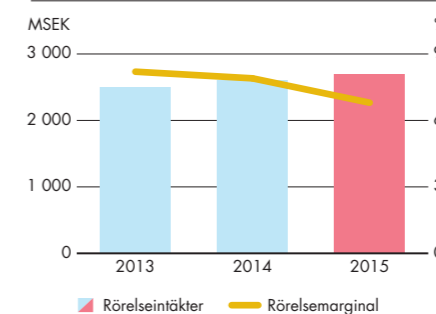
ständigt liv. Personlig assistans bedöms dessutom ofta vara en samhällsekonomiskt framgångsrik reform, där majoriteten av alla kostnader går direkt tillbaka till samhället i form av olika skatter. De senaste årens låga höjning av den statliga timersättningen parallellt med högre avtalsbestämda löneökningar kommer att påverka den framtida strukturen i branschen. Ersättningen låg 2015 på 284 kr per utförd assistanstimme och höjdes 2016 till 288 kr, motsvarande 1,4% vilket är den lägsta höjningen någonsin.

Regeringen har också beslutat att under 2016 helt slopa nedsättningen av arbetsgivaravgifter för unga och dessutom förbereds för en övergång till efterskotts betalning av assistansersättningen. Dessa förändringar sätter tillsammans stor press på framförallt finansiellt svaga, ofta mindre anordnare av personlig assistans. Som den största och ledande aktören har Humana bättre förutsättningar än andra att driva effektivitetsförbättringar med låga centrala- och administrationskostnader och samtidigt bibehålla hög kvalitet. Tack vare Humanas starka ställning på marknaden står vi väl rustade inför de kommande omvärldsförändringarna. Därutöver har Humana goda möjligheter att fortsätta växa på den expansiva norska marknaden inom personlig assistans.

Andel av koncernens intäkter 2015

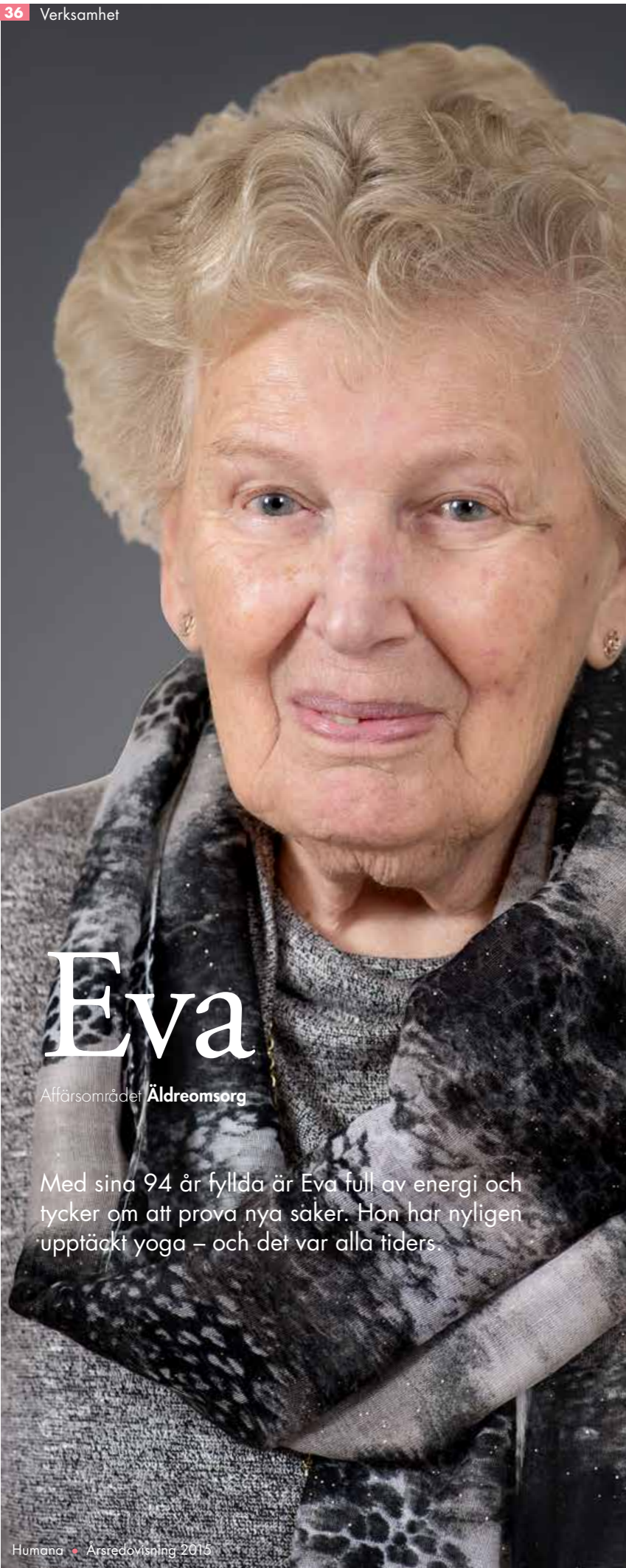


Rörelseintäkter och rörelsemarginal per år



Fakta

	2015	2014
Rörelseintäkter, MSEK	2 689	2 609
Intäktsutveckling, %	3	4
Organisk utveckling, %	3,1	4,1
Intäktandel av Humana, %	48	52
Rörelseresultat, MSEK	182	205
Rörelsemarginal, %	6,8	7,9
Heltidsanställda årets slut	5 198	5 035



Eva

Affärsområdet **Äldreomsorg**

Med sina 94 år fyllda är Eva full av energi och tycker om att prova nya saker. Hon har nyligen upptäckt yoga – och det var alla tiders.

Egentligen ville Eva Hedlund inte flytta till vårdboende, men när maken gick bort i början av 2000-talet övertalade barnen henne. Idag ångrar hon inte det en sekund.

– Jag trivs verkligen jättebra här. Personalen är fantastisk och det händer saker hela tiden, säger Eva.

Hon sitter i caféet på Ekhaga vård och omsorgsboende i Onsala utanför Göteborg. En trappa upp har hon sin lägenhet, men hon tycker om att vara i de gemensamma lokalerna och umgås med de andra. Det sociala livet är viktigt.

– Vi har gympa flera gånger i veckan och förra veckan fick vi prova yoga. Det var alla tiders. Dessutom har vi bingo och pubkväll en gång i månaden. Då blir det dans, säger hon och ler.

Det är svårt att tro att Eva är 94 år. Hon går förvisso med rullator men ger ett piggt och nyfiket intryck och skrattar ofta och gärna. Förutom den nedstämdhet som kom i samband med hennes makes bortgång har hon alltid haft god hälsa.

– De enda gångerna jag legat på sjukhus var på BB när barnen kom, men annars har jag fått vara frisk. Det är nästan så att jag ibland undrar över det själv – är jag verkligen 94 år? Min enda sorg är att jag fått ögonproblem med gula fläcken som gör att jag ser dåligt, säger hon.

Synförsämringen gör att hon inte längre kan ägna sig åt väveri, ett av hennes intressen. Hon visar fram några vackert vävda tavlor, bland annat av en fågel och en solnedgång över Tösaviken där hon och maken länge hade ett sommarhus. Idag har barnen tagit över sommarhuset. Fågelmotivet har också en personlig koppling, det visar sig att Eva är en hängiven fågelskådare. Sedan letar hon fram några fotografier av Gustav V som tagits av hovfotograf Herman Bergne vars ateljé vid Hamngatan hon arbetade i under flera år i slutet på 1940-talet.

– Jag gjorde först praktik i en fotoateljé i Hudiksvall och flyttade sedan till Stockholm och började arbeta på Ateljé Bergne. Jag minns en gång när vi skulle fotografera Gustav V och hur vår nuvarande kung satt i knäet på honom. Bergne var den tidens store fotograf, vi fotograferade alla – som Jussi Björling, Prins Bertil, Drottning Sibylla. Det var verkligen en spännande tid, säger hon.

Livet på Ekhaga är förvisso mindre glamoröst men inte för den sakens skull tråkigare.

– I min ålder får man ta det en dag i sänder, men det här är nog det bästa äldreboendet som finns. Jag skulle inte kunna ha det bättre, säger hon.

Äldreomsorg

Humanas affärsområde Äldreomsorg består av verksamheter med tjänster inom äldreomsorg i form av särskilda boenden och hemtjänst, bostäder med särskild service enligt LSS samt skola och korttidsverksamhet. Inom det snabbväxande området hemtjänst är Humana Sveriges näst största privata aktör. I ökad utsträckning bedrivs verksamheten i egen regi.

I takt med att Sveriges befolkning växer och att människor blir allt äldre, spelar de privata företagen en allt mer betydande roll på svenska äldreomsorgsmarknaden. I början av 1990-talet bedrevs äldreomsorgen nästan uteslutande i offentlig regi. Idag är privatiseringsgraden inom äldreomsorg ca 15 procent.

Affärsområdet Äldreomsorg

Humana har bedrivit verksamhet inom äldreomsorg och bostäder med särskild service sedan 2010, genom förvärvet av Avesinas äldreomsorg. Humanas nuvarande erbjudande i affärsområdet innehåller särskilda boenden för äldre, hemtjänst och bostäder med särskild service. Även särskolan och korttidsverksamheten Habiliteket i Täby för barn med flerfunktionsnedläggningar tillhör affärsområdet.

Inom äldreomsorgen driver Humana tio särskilda boenden samt två dagverksamheter på entreprenad i sju kommuner i Sverige, samt hemtjänstverksamhet enligt LOV (Lagen om valfrihet) i 15 kommuner. Det fria kundvalet enligt LOV innebär att en individ som har fått ett beslut från kommunen själv fritt kan välja och byta utförare.

Humana driver i affärsområdet 34 bostäder med särskild service enligt LSS samt en daglig verksamhet. Dessa boenden är grupp- eller servicebostäder för personer med funktionsnedläggningar. Bostäderna är anpassade för att ge kunderna ett så självständigt liv

som möjligt på egna villkor. Boendena bemannas utefter kundernas specifika behov med personal och specialistkompetenser.

Inom ramen för affärsområdet driver Humana också skolverksamheten Habiliteket i Täby, som med tiden har vuxit till att idag även innefatta förskola, grundskola, samt korttidsverksamhet för barn med flerfunktionsnedläggningar.

Utveckling 2015

Intäkterna inom affärsområdet minskade med 11 procent under 2015 till 738 MSEK (825), varav den organiska minskningen var densamma. Intäkterna minskade till följd av att Humana valde att inte förlänga ett entreprenadavtal samt av att volymerna inom hemtjänsten minskade. Rörelseresultatet före centrala kostnader försämrades till -53 MSEK. Rörelseresultatet har belastats med en goodwillnedskrivning inom hemtjänstområdet uppgående till 36 MSEK, av ökade sociala kostnader för unga samt av omställningskostnader inom hemtjänsten.

På regeringens uppdrag undersöker Socialstyrelsen årligen de äldres uppfattning om vården och omsorgen inom områdena hemtjänst och särskilda boenden. Återigen visar Humana goda resultat och hög kundnöjdhet, högre än riksgenomsnittet, både inom hemtjänst och särskilda boenden för äldre.

Under 2015 har Humana fortsatt arbetet med att utveckla fler boenden i egen regi

– en viktig strategi för att skapa ökad kvalitet och möta framtidens behov av bra omsorg på individens villkor. Det första särskilda boendet för äldre i egen regi byggs i Gävle och kommer att stå klart i mars 2016 med 81 platser. Huset är byggt med innovativ utformning och för hållbarhet, där materialval och design bidrar till en känsla av att komma hem. I huset finns nyskapande lösningar som belysningsystem och IT som integreras i den dagliga omvårdnaden.

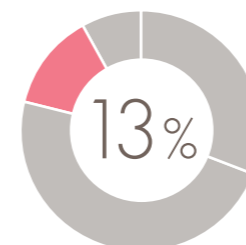
Framtidsutsikter

Inom den fortsatta satsningen inom egen regi har Humana också påbörjat processen för byggnation av ett boende i Växjö.

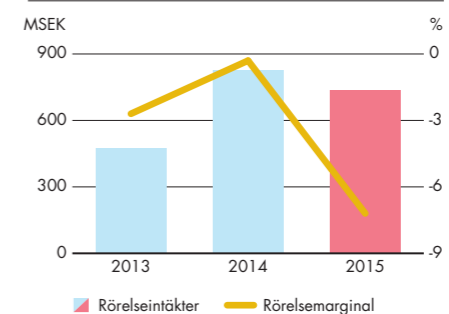
Humanas bedömning är att det kommer att finnas en fortsatt stark och ökande efterfrågan på tjänster från privata omsorgsföretag inom Äldreomsorg och LSS. En generell trend är att efterfrågan på hemtjänst ökar, men med en åldrande befolkning ökar även behovet av särskilda boenden för äldre väsentligt under de närmaste åren och fortsatt under en 15 årsperiod. Det finns även ett underskott av bostäder med särskild service enligt LSS i många av Sveriges kommuner.

Med etablerad ställning som kvalitetsaktör kommer arbetet inom affärsområdet Äldreomsorg under 2016 i allt väsentligt att koncentreras till aktiviteter för att växa i egen regi och stärka lönsamheten.

Andel av koncernens intäkter 2015



Rörelseintäkter och rörelsemarginal per år



Fakta

	2015	2014
Rörelseintäkter, MSEK	738	825
Intäktsutveckling, %	-11	73
Organisk utveckling, %	-10,7	18,4
Intäktandel av Humana, %	13	16
Rörelseresultat, MSEK	-53	-3
Rörelsemarginal, %	-7,2	-0,3
Heltidsanställda årets slut	1 609	1 728

Marius

Affärsområdet Norge

När det var som värst gick det snabbt från slag till slag. Steg för steg har Marius nu tagit tillbaka sitt liv. – Mitt sätt att få ut ilskan var att slåss. Jag slog, misshandlade och förstörde mycket av det som kom i min väg. Och det gjorde ont, det var min form av självskadebeteende.

Marius ger intryck av att vara äldre än sina 21 år när han berättar sin livshistoria på ett café i Asker centrum. Han är lugn och reflekterande och det är svårt att tro att han verkligen varit den person han berättar om. Det är en vänlig kämpe som sitter där. En kämpe som har kämpat sig tillbaka.

När Marius var tre år separerade hans föräldrar. Det började på allvar peka nedåt när han flyttade till Stovner med sin mamma, precis innan han skulle börja grundskolan. Förhållandet till sin alkoholiserade och stundtals aggressiva pappa hade redan då börjat gnissla.

I andra klass fick han under nästan ett år stryk av ett gäng sjätte- och sjundeklassare. Han ville inte berätta för någon och det slutade med att han försökte ta livet av sig.

Mamman blev till slut misstänksam när sonen, som egentligen älskar vatten, varken ville duscha eller bada. Till slut fick hon nog och tvingade honom till badrummet.

– Jag kommer aldrig glömma minen i hennes ansikte när hon såg min kropp – jag var inte blå, jag var lila.

I mitten av nian drogs saker och ting till sin spets. Han blev nästan utslängd ur skolan och hade veckovisa möten med barn- och ungdomsvården. Slutligen får han en ADHD-diagnos, men även om medicineringen hjälper, skapar den nya utmaningar.

– Det var helt främmande för mig att plötsligt kunna sitta still i tre timmar. Det fanns perioder då rullgardinen liksom helt drogs ned. Jag blev så arg att allt omkring mig blev svart.

Marius fick då höra om Pål som arbetar i Humanas verksamhet. Löft. Pål kom att bli den stöttepelare som Marius behövde, som en vän och fadersfigur. Löft har lång erfarenhet av att arbeta med ungdomar som behöver extra stöd och handledning i vardagen. Med Pål kan Marius prata om allt och ingenting, men också få hjälp med viktiga saker som gäller planering och att navigera i vuxenvärlden. Vändpunkten kom när Marius ilskan lämnade ett av mötena med Pål. Pål följde efter och berättade då sin historia.

– Han hade inte heller varit ett änglabarn. Han var värre. Då gick det upp ett ljus för mig. Jag fick bevis på att en förändring var möjlig, säger Marius.

Denna 'reality check' resulterade i ett vägval och Marius gick ut högstadiet med godkända betyg i alla ämnen. Han bestämde sig efter det för att tacka ja till en plats på en ungdomsinstitution.

– Det hände mycket bra det året. Saker blev mer strukturerade. Jag lärde mig att se konsekvenserna av saker och jag fick en bra dialog med dem som arbetade där.

Uppehållet gjorde också att relationen till mamman förbättrades och långsamt börjar han på nytt bygga en relation till sin pappa. Sedan maj 2014 har Marius bott själv. Han har god kontakt med båda sina föräldrar och är på väg att ta examen som barn- och ungdomsassistent. Livet har varit en kamp, men Marius tog kampen och vann.

Norge

Idag är Humana den näst största utföraren av tjänster inom individ- och familjeomsorg i Norge. Humana Norge erbjuder psykosocial vård och behandling till barn, unga och unga vuxna samt personlig assistans. Humana etablerade sin verksamhet i Norge i början av 2014 när bolaget förvärvade INOM-koncernen. Därefter har fyra tilläggsförvärv genomförts varav ett viktigt förvärv inom personlig assistans under 2015 vilket stärkt Humanas position inom detta område.

En marknad med stora tillväxtpotentialer

Marknadsförutsättningarna i Norge är goda. I likhet med den svenska marknaden är även den norska marknaden fragmenterad. En skillnad mellan marknaderna är att vård i familjehem är vanligare i Norge och att marknaden för personlig assistans ännu är relativt sett outvecklad.

Barne-, ungdoms- og familieetaten, Bufetat, är den norska statliga myndigheten som ansvarar för att anskaffa HVB¹⁾ och förstärkta fosterhem (familjehem) till kommunerna, medan kommunerna själva ansvarar för öppenvårdsinsatser. Omsorgen för personer med funktionsnedsättning samt området psykiatri/mental ohälsa regleras av Helse- og omsorgstjenesteloven. Beslutsprocessen i Norge är mer centraliserad än den svenska. Kommunerna beslutar om behov, medan Bufetat ska erbjuda ett HVB eller familjehem. 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. Under 2014 var privatiseringsgraden för boendeplaceringar av barn och unga omkring 45 procent.

Ökat fokus mot barn och unga samt tillväxt inom personlig assistans

Humana erbjuder boenden på HVB, i familjehem och öppenvård samt hälso- och omsorgstjänster för barn och vuxna samt brukarvald personlig assistans (BPA). Humanas

verksamhet styrs i huvudsak av den norska lagen "Lov om barneverntjenster". Lagen reglerar vård och behandling av barn och unga under 18 år med tillägg för ungdom upp till 23 år. Humanas boendeverksamhet för barn och ungdomar är inriktad mot individer med neuropsykologiska funktionsnedsättningar, missbruks- eller kriminalitetsproblem, och ofta psykiatriska diagnoser. Humana erbjuder 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 på heltid 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 drivs enligt lagen "Lov om Kommunale helse- og omsorgstjenester" (HOT), är inriktad för individer med komplicerade fysiska och psykiska funktionsnedsättningar eller till exempel hjärnskador.

Utveckling 2015

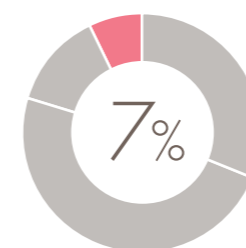
Humanas tillväxt i Norge var stark under 2015 och antalet kunder dubblerades under årets sista månader. Intäkterna i Norge uppgick till 416 MSEK och rörelseresultatet före

centrala kostnader till -13 MSEK. Resultatet belastades av avyttringen av Villa Skaar uppgående till 32 MSEK. Humana etablerade under 2015 även verksamhet inom personlig assistans genom att förvärva Dedicare Assistanse. Därutöver etablerade Humana verksamhet inom HVB för yngre ensamkommande flyktingbarn. Ett beslut har fattats att koncentrera verksamheten i Norge på barn och unga inom individ och familjeverksamheten samt inom personlig assistans. Som en konsekvens har Humana avyttrat Villa Skaar med inriktning på vård av äldre. Fokus i 2015 har fortsatt varit arbetet med att framgångsrikt samordna de förvärvade verksamheterna INOM, Frösunda Norge, Være Hjem och Dedicare Assistanse med Humanas arbetsätt, vårdmetodik och värdegrund. Idag har Humana en väl integrerad verksamhet i Norge och en stark plattform för fortsatt tillväxt.

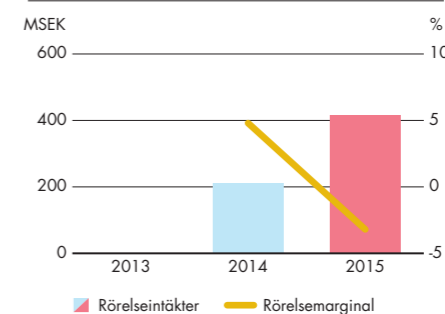
Framtidsutsikter

Det underliggande behovet av omsorg ökar stadigt och Humana ämnar 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 starkt omsorgserbjudande. Dedicare Assistanse är ett viktigt förvärv som utgör betydande möjligheter för vidare expansion inom personlig assistans.

Andel av koncernens intäkter 2015



Rörelseintäkter och rörelsemarginal per år



Fakta

	2015	2014
Rörelseintäkter, MSEK	416	210
Intäktsutveckling, %	99	na
Organisk utveckling, %	na	na
Intäktandel av Humana, %	7	4
Rörelseresultat, MSEK	-13	10
Rörelsemarginal, %	-3,2	4,8
Heltidsanställda årets slut	423	353

1: HVB är en svensk term, i Norge används institutioner.

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 2015 till 1 019 600 SEK, fördelat på 1 019 600 aktier, varav 664 800 A-aktier, 354 793 B-aktier, och sju stycken preferensaktier C1, två stycken C2, C3, C4, C5 och C6. Aktierna har ett kvotvärde om 1 SEK per aktie.

Den årliga avkastningen på preferensaktierna uppgår till 12 %. Det nominella värdet av preferensaktierna uppgick per den sista december 2015 till 508 MSEK (exklusive ej utbetald avkastning se not K17).

Aktieägare

Per den sista december 2015 hade Humana 89 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 A-aktier, 1 150 B-aktier och 1 preferens C6-aktie. Per Granath, styrelseledamot, och tidigare vd, ägde genom bolaget Zirkona Aktiebolag 108 649 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.

Aktiedata, 31 december 2015

SEK	2015	2014
Resultat per stamaktie*	0,61	0,84
Eget kapital per stamaktie	287	266
Utdelning per stamaktie	0	0
Utdelning per preferensaktie	0	0
Antal stamaktier vid årets slut	1 019 593	1 019 593
Genomsnittligt antal stamaktier	1 019 593	1 018 466
Antal preferensaktier vid årets slut	7	7
Genomsnittligt antal preferensaktier	7	7
Antal stamaktieägare vid årets slut	89	86
Antal preferensaktieägare vid årets slut	7	7

* Resultat per stamaktie är justerat för den aktiesplit 45:1 som beslutades på en extrastämma den 15 februari 2016, se not K11.

Största aktieägarna

	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Antal C-aktier	Totalt	Röster, %	Aktiekapital, %
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

Passionerad omsorg kräver resurser. Det har vi.

KONCERNENS EKONOMISKA ÖVERSIKT



43 Förvaltningsberättelse

48 Treårsöversikt

48 Kvartalsöversikt

49 Nyckeltal

50 Risker och riskhantering

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 2015–31 december 2015.

Marknadsutveckling under året

Omsorgsbranschen visar en tillväxt under året och privatiseringstrenden har fortsatt. Marknaden för tjänster inom individ- och familjeområdet har under året haft en god tillväxt till följd av ökad privatisering, en ökande psykisk ohälsa och en fortsatt tillströmning av ensamkommande asylsökande barn med traumatiska upplevelser. Omsorgssegmentet personlig assistans har visat en stabil tillväxt under året, men har till följd av låg uppräknings av timschablonen i förhållande till löneökningarna en minskad lönsamhet. Demografiska faktorer såsom en åldrande befolkning med en ökad medellivslängd innebär att den framtida marknaden för äldreomsorg bedöms som god. Under året har dock aktiviteten inom entreprenadupphandlingar varit lägre. Den totala marknaden för vård- och omsorgstjänster i Norge har haft en tillväxt under året till följd av införandet av kundval inom personlig assistans samt en fortsatt ökning av ensamkommande unga asylsökande barn. Det politiska klimatet i Norge är fortsatt positivt med ett politiskt stöd för en fortsatt utvidgning av det fria brukarvalet.

Viktiga händelser under året

För Humana är kvaliteten i bolagets tjänster grunden för att kunna vidareutveckla den befintliga verksamheten och fortsätta expandera. Humana har under året investerat ytterligare i arbetet för att förbättra kvaliteten i alla led i sin omsorgsverksamhet. Fokus i arbetet har varit på att vidareutveckla det befintliga kvalitetssystemet till ett gemensamt system som möjliggör uppföljning och kontroll och därmed underlättar målstyrning. Implementeringen av kvalitetssystemet har skett successivt men kommer att vara helt genomfört under nästa verksamhetsår.

Vid sidan av kvalitetsarbetet har Humana fokuserat på att implementera de förvärv som företaget genomfört, både i Sverige och Norge. I Norge har ett arbete gjorts för att integrera, konsolidera, effektivisera och därmed förbättra lönsamheten.

Som ett led i arbetet att renodla och fokusera har Humana avyttrat Villa Skaar med inriktning på vård av äldre med psykosocial problematik. Inom affärsområdet Äldreomsorg beslutades att avveckla ett olönsamt entreprenadkontrakt vilket har minskat intäkterna men bidragit till förbättra lönsamheten. För att vända hemtjänstverksamheten till vinst har ett omställningsprogram genomförts. Då omställningsarbetet inom hemtjänstverksamheten har tagit längre tid än väntat, lönsamheten är fortsatt nedpressad och marknadsförutsättningarna bedöms vara fortsatt svåra, har en nedskrivning av hela goodwillvärdet gjorts i det fjärde kvartalet. Nedskrivningen uppgick till 36 MSEK.

Humana har under året genomfört ett antal aktiviteter för att skapa fortsatt tillväxt, både organiskt men också genom bolagsförvärv. Bolaget genomförde sju rörelseförvärv under året. Förvärvet av Dedicare Assistans AS i Norge var speciellt viktigt då det innebar att Humana genom förvärvet etablerade verksamhet inom omsorgssegmentet personlig assistans i Norge. Vidare beslutade styrelsen i Humana som ett led i att frigöra kapital och fokusera på expansion att avyttra en stor del av bolagets fastighetsbestånd.

På en extra stämman den 22 januari 2015 beslutades att byta namn från Humana Investment Holding AB till Humana AB. Samtidigt beslutades att bolaget skall vara publikt.

Humana ingick i juli 2015 ett avtal om en ny finansiering. Finansieringen gav Humana möjlighet att genomföra ytterligare förvärv samtidigt som finansieringen skapade handlingsutrymme att fortsätta växa företaget organiskt.

Humanas etablering av ett äldreboende i Gävle i egen regi går enligt plan och öppnas i mars 2016. Företaget har i slutet av verksamhetsåret tecknat avtal om etablering av ytterligare två äldreboenden i egen regi. Boendena planeras att öppnas under 2017.

I slutet av verksamhetsåret lämnade Per

Granath posten som vd och koncernchef för Humana. Per Granath ersattes av Rasmus Nerman, tidigare vice vd, affärsområdeschef för Individ & Familj och fd koncernchef för INOM-koncernen, vilken Humana förvärvade i januari 2014. Per Granath är fortsatt stor aktieägare i bolaget och kommer att fortsätta ingå i Humanas styrelse.

Det politiska klimatet i Sverige har under året, till följd av valresultatet 2014 då inget partiblock uppnådde majoritet, varit osäkert. Tydligt är dock att den inledande intensiva politiska debatten kring vinster i välfärden har avtagit. Den utredning som pågår på regeringens initiativ ska presenteras under hösten 2016 för att ligga till grund för ett beslut under 2017. Fokus i utredningen har riktats mer mot kvalitet, uppföljning och kontroll än den initiala diskussionen kring vinster i välfärden.

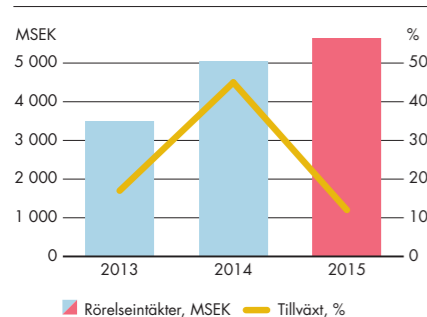
Riksdagen har beslutat att i två steg helt ta bort de subventionerade arbetsgivaravgifterna för unga. Det beslutet är negativt för Humana som har en betydande andel unga medarbetare, primärt inom affärsområdet Personlig Assistans. Den första höjningen av de sociala avgifterna som implementerades i augusti 2015 ökade Humanas kostnader för arbetsgivaravgifter med cirka 19 MSEK under 2015.

Förvärv/avyttringar

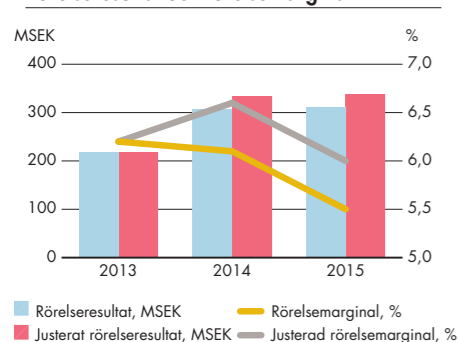
Humana är ett tillväxtbolag inom omsorgsbranschen. Målsättningen är att verksamheten ska växa i en kombination av organisk tillväxt, dvs. genom egen kraft, och genom företagsförvärv. Humana är aktiva i marknadskonsolideringen och söker löpande efter lämpliga förvärvskandidater. Humana har primärt tre 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

Rörelseintäkter och tillväxt



Rörelseresultat och rörelsemarginal



Rörelseintäkter per affärsområde

MSEK	2015	2014
Individ & Familj	1 750	1 422
Personlig Assistent	2 689	2 609
Äldreomsorg	738	825
Norge	416	210
Övrigt	62	-
Rörelseintäkter	5 655	5 065

Rörelseintäkter per land

MSEK	2015	2014
Sverige	5 239	4 855
Norge	416	210
Totala rörelseintäkter	5 655	5 065

Humana har sedan 2006 genomfört 31 förvärv. Under 2015 genomförde Humana sju rörelseförvärv inom affärsområdena Individ & Familj och Norge:

- april 2015 Dedicare Assistanse AS (Norge)
- juli 2015 AB Salbohed Gruppboende (Individ & Familj)
- juli 2015 Orana Vård och Omsorg Holding AB (Individ & Familj)
- september 2015 Oasen HVB & Skola AB (Individ & Familj)
- oktober 2015 Ramlösa Social Utveckling AB (Individ & Familj)
- november 2015 Off. Clinic AB (Individ & Familj)
- december 2015 Familjestödsgruppen i Stockholm AB (Individ & Familj)

Förvärvet av Dedicare Assistanse AS innebär en expansion in i omsorgssegmentet personlig assistans i Norge. Personlig assistans är Humanas största affärsområde i Sverige och också det område inom vilket Humana grundades. AB Salbohed Gruppboende bedriver utanför Sala verksamhet för gymnasieungdomar med behov av särskilt stöd. Förvärvet av Orana Vård och Omsorg Holding AB i Kristianstad ökar Humanas verksamhet inom segmentet unga flickor med svår psykiatrisk problematik. Oasen HVB & Skola bedriver HVB med inriktning på psykosocial problematik, främst utagerande beteende. Ramlösa Social utveckling bedriver verksamhet inom missbruks- och beroendevård, familjevård för vuxna samt öppenvård. I slutet av året förvärvade företaget även Off. Clinic AB som besitter specialistkunskap inom området för sexuella beteendeproblem och trauma samt Familjestödsgruppen i Stockholm AB. Förvärvet av Familjestödsgruppen i Stockholm AB innebär en utökning inom familjehemsområdet för nyanlända ensamkommande flyktingbarn. Den sammanlagda köpeskillingen för årets sju förvärv uppgick till 184 MSEK inklusive villkorade tilläggsköpeskillingar. De sju förvärven har bidragit med 92 MSEK till Humanas intäkter under 2015 och med 10 MSEK till bolagets rörelseresultat. Om förvärven hade genomförts per 1 januari 2015 skulle Humanas intäkter ha ökat till 5 868 MSEK, 213 MSEK mer, och rörelseresultatet till 340 MSEK, 28 MSEK mer.

Humana har som ett led i arbetet att renodla och fokusera verksamheten i Norge avyttrat Villa Skaar. Likvid uppgick

till 16 MSEK. Villa Skaars omsättning under 2014 uppgick till 43 MSEK och rörelseresultatet till 4 MSEK. Under de första fem månaderna 2015 omsatte bolaget 19 MSEK och rörelseresultatet uppgick till 1 MSEK.

För att frigöra kapital för framtida expansion har Humana under slutet av verksamhetsåret sålt stora delar av sitt fastighetsbestånd. Fastighetsvärdet på de 43 fastigheterna som avyttrades uppgick till 259 MSEK och reavinsten var 62 MSEK.

Intäkter och resultat

Humanas intäkter under verksamhetsåret 2015 ökade med 12 procent till 5 655 MSEK (5 065), en ökning med 590 MSEK, vilket var högre än företagets tillväxtnål. Rörelseintäkterna inkluderar en reavinst om 62 MSEK. Förvärv bidrog med 509 MSEK och jämförbara enheter med 42 MSEK. Koncernens jämförbara enheter ökade med 0,8 procent. Ett avslutat entreprenadkontrakt under året har påverkat den organiska tillväxten negativt med cirka 79 MSEK, 1,6 procent. I faktiska tal var tillväxten störst inom affärsområdet Individ & Familj, där ökningen av intäkterna var 328 MSEK, vilket motsvarar en tillväxt om 23 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 312 MSEK (307), i nivå med föregående år. Förvärvade företag som inte fanns i Humana under föregående år har bidragit med 57 MSEK till årets rörelseresultat. Resultatet har påverkats av poster av engångskaraktär uppgående till netto -27 MSEK (-28). Posterna av engångskaraktär som påverkat helårsresultatet är en reavinst från fastighetsförsäljning uppgående till 62 MSEK, kostnad för vd-byte 6 MSEK, goodwillnedskrivning inom affärsområdet Äldreomsorg uppgående till 36 MSEK, reaförlust vid avyttring av Villa Skaar i Norge om 32 MSEK, samt rådgivningskostnader vid refinansiering uppgående till 15 MSEK. Det justerade rörelseresultatet uppgick därmed till 340 MSEK (335), motsvarande en justerad rörelsemarginal om 6,1 procent (6,6). Rörelsemarginalen för helåret är till följd av kostnader av engångskaraktär under företagets lönsamhetsmål om 6 procent. Justerat för poster av engångskaraktär är den underliggande lönsamheten i verksamheten i nivå med Humanas finansiella mål. Den underliggande resultatförbättringen förklaras av en stark tillväxt med bibehållen lönsamhet inom affärsområdet Individ & Familj.

Operativt kassaflöde

MSEK	2015	2014
Resultat före skatt	149	156
Avskrivningar/nedskrivningar	82	32
Förändringar i rörelsekapital	37	18
Investeringar i anläggningstillgångar	-42	-46
Operativt kassaflöde	227	160

Investeringar

MSEK	2015	2014
Förvärv av rörelse, netto likvidpåverkan	-141	-821
Avyttring av rörelse, netto likvidpåverkan	261	0
Investeringar i övriga anläggningstillgångar, netto	-42	-46
Totala investeringar	78	-868

Resultat före skatt för året uppgick till 149 MSEK (156). Effekten av orealiserade värdeförändringar på derivat uppgick till 7 MSEK (-41). Upplåningen, inklusive kostnadsföring av tidigare balanserade emissionskostnader om 43 MSEK, ökade under året vilket resulterade i ökade räntekostnader. Kostnaderna uppgick till 172 MSEK (112).

Resultatet efter skatt för 2015 uppgick till 114 MSEK (115), i nivå med föregående år. Resultatet per stamaktie för året var 0,61 SEK (0,84). Resultatet per stamaktie har belastats med avkastning på preferensaktier. Den effektiva skattesatsen uppgick till 23,7 procent (26,4).

Lönsamhet, finansiell ställning och kassaflöde

Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 11 procent (11). Humana har en låg kapitalbindning och redovisar ett negativt rörelsekapital till följd av förskottsbetalningar inom affärsområdet Personlig Assistent.

I juli 2015 ingick Humana ett avtal om en ny finansiering. Låneavtalet, som löper fram till och med år 2022, tecknades med ett banksyndikat bestående av sex parter och uppgick till 2 020 MSEK. Avtalet innefattade både rörelsefinansiering samt förvärvskrediter för fortsatta investeringar i rörelsen samt expansion. Räntevillkoren i avtalet är i linje med tidigare låneavtal. Den totala lånefaciliteten uppgick per sista december 2015 till 2 020 MSEK (1 900). Totala amorteringar under året uppgick till 1 732 MSEK, varav 13 MSEK avsåg amortering på befint-

ligt låneavtal och 1 719 MSEK en återbetalning av tidigare lånefacilitet.

Soliditeten uppgick till 28 procent (27). Koncernens eget kapital per balansdagen uppgick till 1 093 MSEK (986). Eget kapital per stamaktie, justerat för outbetald avkastning på preferensaktierna, uppgick till 292 SEK (271). Koncernens räntebärande nettoskuld uppgick vid årets slut till 1 174 MSEK (1 484). Räntebärande nettoskuld i relation till EBITDA uppgick till 3,0 ggr (4,4).

Likvida medel bestående av kassa- och bankmedel uppgick till 501 MSEK (244) per sista december 2015. I Humanas kreditfacilitet finns en outnyttjad checkräkningskredit uppgående till 100 MSEK.

Nettokassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 274 MSEK (156). Företagsförvärv inklusive reglering av tilläggsköpeskillingar avseende under tidigare år genomförda förvärv uppgick till 141 MSEK (821). Rörelsekapitalet under året minskade med 37 MSEK (18). Investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgick till 42 MSEK (46). Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -93 MSEK (668).

Utveckling per affärsområde

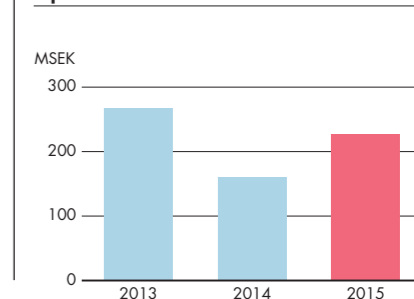
Individ & Familj

Intäkterna ökade med 23 procent till 1 750 MSEK (1 422) eller 328 MSEK, varav förvärv bidrog med 280 MSEK till intäkterna. Den organiska tillväxten var 3,5 procent. Rörelseresultatet uppgick till 217 (174). Förvärv bidrog under året med 45 MSEK

Kapitalstruktur

MSEK	2015	2014
Balansomslutning	3 838	3 660
Sysselsatt kapital	2 767	2 715
Eget kapital	1 093	986
Räntebärande nettoskuld	1 174	1 484
Nettoskuld/EBITDA ggr	3,0	4,4

Operativt kassaflöde



till rörelseresultatet.

Antalet kunder har fortsatt att öka under året. Ökningen har skett genom att Humana har expanderat och startat nya enheter med specialistkompetens inom bland annat 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, fler ensamkommande asylsökande barn samt vuxna med traumatiska problemställningar.

Humana har fortsatt att vara aktiv i att expandera organiskt genom att starta upp nya enheter och att driva konsolideringen i marknaden. Sex förvärv genomfördes under 2015 inom affärsområdet Individ & Familj:

- AB Salbohed Gruppboende
- Orana Vård och Omsorg Holding AB
- Oasen AB
- Ramlösa Social Utveckling AB
- Off. Clinic AB
- Familjestödsgruppen i Stockholm AB

Personlig Assistent

Intäkterna ökade under året organiskt med 3 procent till 2 689 MSEK (2 609). Tillväxten förklaras av en ökning av den statliga schablonersättningen under året med 1,4 procent, av fler kunder samt fler levererade assistanstimmar jämfört med föregående år. Rörelseresultatet uppgick till 182 MSEK (205). Resultatet har påverkats negativt av att lönekostnaderna har ökat mer än vad den statliga schablonersättningen samt av

höjda sociala avgifter för unga. Effekten av höjda sociala avgifter för unga belastade helåret med cirka 13 MSEK.

Humanas verksamhet inom Personlig Assistans fortsatte under året att ta marknadsandelar. Antalet kunder inom affärsområdet ökade under året med 2 procent till 1 952. Antalet timmar som varje individ är berättigad till assistans ökade under året. Tillväxten i antalet ersättningsberättigade individer minskade däremot något.

Inga förvärv har gjorts inom affärsområdet under året.

Äldreomsorg

Inträkten inom affärsområdet Äldreomsorg minskade med 11 procent till 738 MSEK (825). Avslutat kontrakt bidrog med cirka 79 MSEK för helåret 2014, motsvarande 9,6 procent. Organiskt minskade intäkterna med 10,6 procent. Humana har under året genomfört ett omfattande omställningsprogram inom hemtjänsten vilket har gett upphov till omstruktureringkostnader. Då omställningsarbetet inom hemtjänstverksamheten tagit längre tid än väntat, samt då lönsamheten är fortsatt nedpressad och marknadsförutsättningarna bedöms vara fortsatt svåra, har en nedskrivning av hela goodwillvärdet genomförts. Nedskrivningen under året uppgick till 36 MSEK. Styrelsen i Humana har vidare beslutat att delar av hemtjänstverksamheten ska avyttras under 2016. Nedskrivningen av goodwill samt omställningsprogrammet inom hemtjänsten medförde att rörelseresultatet för affärsområdet minskade markant under verksamhetsåret, -53 MSEK (-3). Vidare har avtal tecknats om etablering av två äldreboenden i egen regi. Boendena planeras att öppnas under 2017.

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 hemtjänst-

området 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.

Norge

Intäkterna från den norska verksamheten uppgick till 416 MSEK (210), en ökning med 99 procent. Förvärv stod för hela intäktsökningen. Rörelseresultatet uppgick till -13 MSEK (10). Resultatet belastades av en reaförlust i samband med avyttringen av Villa Skaar uppgående till 32 MSEK.

Förvärvet av INOM 2014 var starten för Humanas expansion i Norge, därefter har ytterligare förvärv adderats till verksamheten. Ett omfattande arbete för att integrera och konsolidera verksamheten har pågått under året. Som ett led i arbetet har Humana avyttrat Villa Skaar med inriktning på vård av äldre med psykosocial problematik. Villa Skaars intäkter under 2014 uppgick till 43 MSEK och rörelseresultatet till 4 MSEK. Under de första fem månaderna 2015 omsatte bolaget 19 MSEK med ett rörelseresultat på 1 MSEK.

Humana är 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, och på personlig assistans.

Den norska omsorgsmarknaden skiljer sig från den svenska så till vida att den är mer reglerad än den svenska samt att privatiseringen inte har kommit lika långt som i Sverige.

Under året har Humana förvärvat Dedicare Assistans AS. Förvärvet innebar en etablering av personlig assistans på den norska marknaden. Vidare har Humana etablerat verksamhet för yngre ensamkommande flyktingbarn.

Medarbetare

Medelantalet heltidsanställda under året uppgick till 9 154, vilket kan jämföras med 8 619 vid årets ingång. Av totala medelantalet anställda var 56 procent kollektivanställda (57) och 44 procent (43) tjänstemän. 96 procent (98) av de anställda arbetade i Sverige och 4 procent (2) i Norge. Antalet anställda vid årets slut uppgick till 9 231, varav 69 procent (70) var kvinnor.

Principer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen har infört årsstämman den 6 mars 2016 för avsikt att föreslå oförändrade riktlinjer jämfört med 2015. 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 avgiftsbe-

stämda. 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 över skridande fem år, dock maximalt uppgående till motsvarande sex månadslöner. Avtal om avgångsvederlag träffas separat efter beslut i ersättningsutskottet.

Styrelsen har rätt att frågå de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Om sådan avvikelser sker ska information om detta och skälet till avvikelser 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 K7 sid 74.

Säsongs effekter

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 2014 och 2015. Intäkterna och resultatet påverkas vidare positivt av månader med många arbetsdagar och avsaknad av ledigheter. 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 2015 uppgick till -5 MSEK (-16). Periodens

resultat uppgick till 0 MSEK (89).

Aktiekapital och ägare

Bolagets registrerade aktiekapital uppgick per den 31 december 2015 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.

Den 31 december 2015 var antalet aktieägare 89 (86). 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, och fd 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.

Den 15 februari 2016 har en extra bolagsstämma fattat beslut om en aktiesplit 45:1, se not K17.

Framtidsutsikter

Humana ger inga finansiella prognoser för sin framtida utveckling. Bolagets långsiktiga finansiella mål finns beskrivna på sid 28 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. Förändringar i politiskt styre och framtida beslut kan komma att påverka tillväxten och lönsamhetspotentialen för privata aktörer i stort. Flyktingsituationen i Europa påverkar Humana på flera sätt även om stöd till och behandling av ensamkommande flyktingbarn utgör en

begränsad del av affärsområdets verksamhet. Det akuta läget får till konsekvens att handläggningstiderna för att få familjehem och andra placeringar prövade och beviljade ökar. På sikt riskerar situationen att leda till en omprioritering av samhällets resurser till följd av kapacitets- och budgetbegränsningar.

Händelser efter räkenskapsårets utgång

Som ett led i det pågående omställningsarbetet inom Humanas affärsområde Äldreomsorg har styrelsen beslutat att överlåta tre enheter inom hemtjänstverksamheten. De tre enheternas omsättning under 2015 uppgick till 59 MSEK. Verksamheterna rapporterade under 2015 en förlust uppgående till -7 MSEK.

Den 15 februari 2016 beslutade en extra bolagsstämma om en aktiesplit 45:1, se not K17.

Nyckeltal

	Individ & Familj		Personlig Assistans		Äldreomsorg		Norge	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Rörelseintäkter, MSEK	1 750	1 422	2 689	2 609	738	825	416	210
Organisk intäkstillväxt, %	3,5	17,0	3,1	4,1	-10,7	18,4	na	na
Rörelseresultat, MSEK	217	174	182	205	-53 ¹⁾	-3	-13 ²⁾	10
Rörelsemarginal, %	12,4	12,2	6,8	7,9	-7,2	-0,3	-3,2	4,8
Medelantal kunder	1 659	1 441	1 952	1 923	3 449	3 842	202	118
Medelantal heltidsanställda	1 795	1 448	5 313	5 143	1 640	1 812	393	204

1) Inkluderar goodwillnedskrivning uppgående till 36 MSEK

2) Inkluderar reaförlust i samband med avyttring av Villa Skaar uppgående till 32 MSEK.

Treårsöversikt

MSEK	2015	2014	2013
Koncernens resultaträkning i sammandrag			
Rörelseintäkter	5 655	5 065	3 489
Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA)	394	339	231
Rörelseresultat (EBIT)	312	307	218
Resultat före skatt	149	156	216
Årets resultat (hänförligt till moderbolagets aktieägare)	114	115	179
Koncernens balansräkning i sammandrag			
Tillgångar			
Goodwill	2 584	2 565	1 436
Övriga anläggningstillgångar	213	305	144
Omsättningstillgångar	1 040	790	616
Summa tillgångar	3 838	3 660	2 196
Eget kapital och skulder i sammandrag			
Eget kapital	1 093	986	853
Långfristiga skulder	1 616	1 710	585
Kortfristiga skulder	1 129	963	758
Summa eget kapital och skulder	3 838	3 660	2 196
Koncernens kassaflöde i sammandrag			
Nettokassaflöde från den löpande verksamheten	274	156	196
Kassaflöde från investeringsverksamheten	78	-868	-158
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-93	668	57
Årets kassaflöde	258	-45	95

Nyckeltal

MSEK	2015	2014	2013
Rörelseintäkter	5 655	5 065	3 489
Resultatmätt			
Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA)	394	339	231
Rörelseresultat (EBIT)	312	307	218
Årets resultat	114	115	179
Resultat per stamaktie, SEK*	0,61	0,84	2,46
Marginalmätt			
Rörelsemarginal före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA), %	7,0	6,7	6,6
Rörelsemarginal (EBIT), %	5,6	6,1	6,2
Kapitalstruktur			
Soliditet, %	28,5	27,0	38,9
Avkastning på sysselsatt kapital, %	11,3	11,4	14,6
Räntebärande nettoskuld	1 174	1 484	355
Räntebärande nettoskuld/EBITDA, ggr	3,0	4,4	1,5
Operativt kassaflöde	227	160	263
Data per aktie			
Antal stamaktier vid årets slut	1 019 593	1 019 593	1 000 000
Utdelning	0	0	0
Operativt kassaflöde per aktie, SEK	263	157	222
Övrigt			
Heltidsanställda vid årets slut, antal	9 231	8 773	7 215
Medelantal kunder, antal	7 262	7 324	4 198

* Se not K11 sid 76.

Kvartalsöversikt

MSEK	2015					2014				
	Helår	Q1	Q2	Q3	Q4	Helår	Q1	Q2	Q3	Q4
Rörelseintäkter per segment										
Individ & Familj	1 750	407	415	434	495	1 422	297	357	374	394
Personlig Assistans	2 689	656	671	688	673	2 609	636	646	664	663
Äldreomsorg	738	185	183	182	188	825	199	211	208	207
Norge	416	104	110	100	103	210	24	32	55	98
Rörelseintäkter	5 593	1 351	1 379	1 404	1 459	5 065	1 157	1 245	1 301	1 362
Rörelseresultat per segment										
Individ & Familj	217	47	43	76	51	174	36	36	68	35
Personlig Assistans	182	49	33	56	45	205	56	39	62	48
Äldreomsorg	-53	-1	-8	6	-51	-3	-6	-5	10	-2
Norge	-13	5	-28	7	3	10	2	6	3	-2
Övrigt	-20	-15	-16	-19	30	-79	-23	-15	-14	-28
Rörelseresultat	312	84	24	126	78	307	65	62	128	52
Rörelsemarginal per segment										
Individ & Familj, %	12,4	11,5	10,4	17,5	10,3	12,2	12,1	10,1	18,1	8,8
Personlig Assistans, %	6,8	7,4	4,9	8,1	6,7	7,9	8,8	6,1	9,3	7,3
Äldreomsorg, %	-7,2	-0,3	-4,4	3,4	-27,1	-0,3	-3,2	-2,1	4,7	-0,8
Norge, %	-3,2	4,4	-25,2	7,1	2,7	4,8	10,3	20,0	5,9	-2,1
Rörelsemarginal, %	5,6	6,2	1,7	9,0	5,3	6,1	5,6	5,0	9,9	3,8

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 påverkan på Humana.

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 företagens 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 ett påverkansperspektiv. I Humanas fall innebär en ökad sannolikhet för att en risk inträffar inte alltid något negativt utan kan även ses som positivt i de fall då bolaget bedömer att förändringen skärper kraven och därmed ökar standarden i branschen som helhet. 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. Då Humana bedriver verksamhet både i Sverige och Norge görs utvärderingen utifrån båda geografiska marknaderna men sammanvägs till en koncernmatris. Då den svenska marknaden står för huvuddelen av Humanas intäkter kommenteras de risker som avviker och bedöms som väsentliga på den norska marknaden separat under respektive risk.

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 dataskyddslagarna 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 attrahera vissa yrkesgrupper med specifik kompetens 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 K2o 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 kvalifikation 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 Utdelningsbegränsande lagändringar inom omsorgsområdet

Politiska partier i Sverige har ifrågasatt privatiseringen av omsorgstjänster och verkat för begränsningar i möjligheten att driva privata företag med vinst- och utdelningsintresse. 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.

C Övriga 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 och därmed ökande kostnader kommer att bli en utmaning för samhället i stort att hantera.

D 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 aviserat en ändring av förskottsbetalningen utan att ännu ha kommunicerat detaljerna. En förändring av utbetalningsförfarandet är negativ för Humana och andra marknadsaktörer då det ökar bolagets rörelsekapitalbehov och därmed kostnaderna för beläning. Kapitalsvaga anordnare med svag lönsamhet kan komma att få det svårt att överleva vilket skulle innebära en viss marknadskonsolidering.

E Förändrad ersättningsmodell inom personlig assistans

Försäkringskassan betalar ut assistansersättning enligt ett schablonbelopp per assistanstimme. I några få särskilda fall kan en något högre ersättning betalas. Trots att flera utredningar har poängterat brister med den nuvarande modellen har inga ändringar genomförts. En påbörjad utredning förväntas föreslå en ny ersättningsmodell. Utredningens förslag väntas komma under 2017. De förslag som tidigare utredningar kommit med har i stort varit ekonomiskt neutrala för Humana. I och med att regeringens ambitioner är att dämpa kostnadsutvecklingen för assistansersättningen kan en ny ersättningsmodell komma att innebära ekonomiska försämringar för Humana liksom för andra assistansanordnare.

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. En ökad efterfrågan kan leda till en prispress då statliga medel ska fördelas på fler behövande.

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 hand-

lande eller oaksamhet, 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 osviss. 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 påverkas den framtida tillväxten av Humanas förmåga och kompetens att integrera genomförda förvärv på ett fördelaktigt sätt i befintlig verksamhet. 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 de formella kompetenskraven 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 tillväxtpotentialer.

Efterlevnadsrisker kopplade till lagar och regelverk

L Brott mot dataskyddslagarna

Humanas verksamhet omfattas av dataskyddslagarna. 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 genomföra löpande kontroller.

M Beroende av tillstånd och yrkeskompetens

Humanas verksamhet och tillväxt är beroende av att bolaget kan få

och kan behålla ett antal tillstånd för att bedriva omsorgs verksamhet. Vidare krävs yrkesgrupper med rätt kompetens. Ett antal av de tillstånd som Humana har i verksamheten är knutna till specifika fastigheter som företaget äger. Om fastigheterna säljs eller flyttas kan Humana behöva ansöka om nya tillstånd. Tillstånden kan också påverka Humanas möjlighet att flytta bolag inom koncernen.

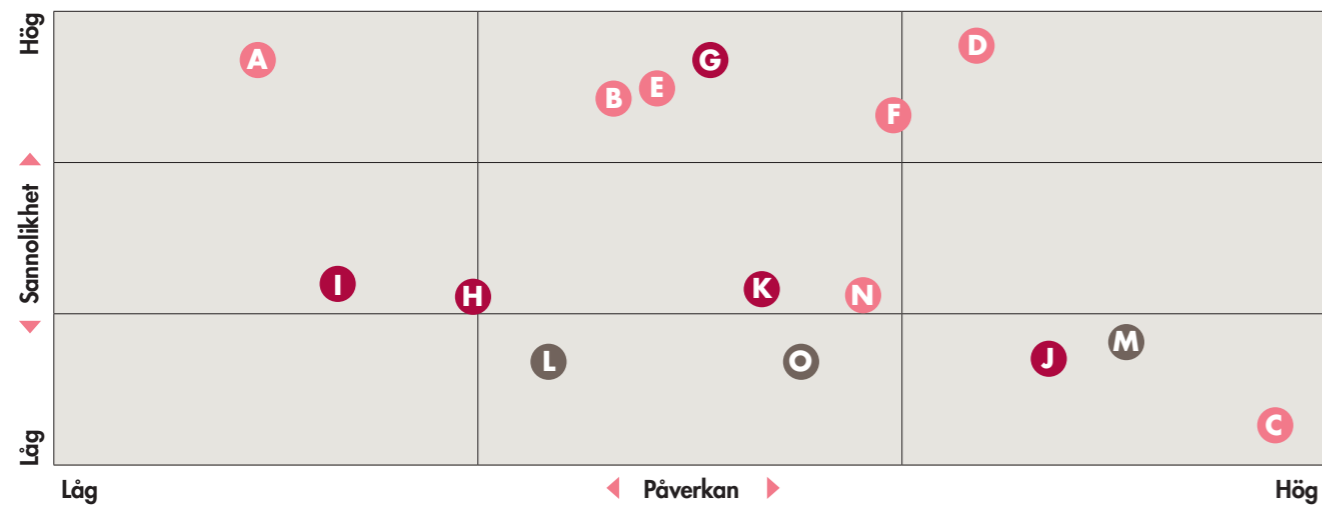
N Rättsliga processer och utredningar

Humana kan påverkas negativt av domstolsavgöranden, förlik-

ningar 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.

○ Arbetsmiljö och säkerhet

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



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

Bransch- och marknadsrelaterade risker	
Risk	Kommentar (K)/riskhantering (RH)
A Ökad branschreglering	K: Humana ställer sig positiv till ökad branschreglering då ökade krav och kontroller bidrar till en höjning av kvaliteten i branschen. Den norska omsorgsmarknaden bedöms som mer reglerad och centraliserad än den svenska. RH: Humana driver ett påverkansarbete för en ökad branschreglering genom bland annat närvaro i styrelser och nätverk och implementerar interna handlingsplaner därefter.
B Utdelningsbegränsande lagändringar inom omsorgsområdet	K: Sannolikheten för att utdelningsbegränsade lagar införs bedöms ha minskat något sedan föregående år. RH: Dialog med viktiga intressenter och påverkare. Intern hög beredskap.
C Övriga politiska risker	K: De politiska riskerna är fortsatt höga i omsorgssektorn även om det politiska klimatet sett ur Humanas perspektiv bedöms ha förbättrats något i Sverige under det senaste året. I Norge bedöms risken som mindre. RH: Fortlöpande kunskapsinhämtning och relationsbyggande inom Public Affairs.
D Förändrat utbetalningsförfarande för assistansersättning	K: En ändring av förskottsbetalningen är aviserad och dess finansiella påverkan på Humana är mer känd än under föregående år. RH: Fortsatt påverkansarbete och kunskapsspridning till samhällskontakter.
E Förändrad ersättningsmodell inom personlig assistans	K: En förändrad ersättningsmodell kan komma att innebära ekonomiska försämringar för assistansanordnare då regeringens ambitioner är att minska kostnaderna för assistansersättningar. RH: Fortsatt påverkansarbete och kunskapsspridning till samhällskontakter.
F Förändring i prisbild och efterfrågan	K: Efterfrågan och behovet av omsorg som ska finansieras av statliga medel ökar i samhället. Risken för prispress till följd av budgetbegränsningar bedöms ha ökat något både i Sverige och i Norge jämfört med föregående år. RH: Fortsatt fokus på hög tjänstekvalitet och hög grad av kundanpassning.
Verksamhetsrelaterade risker	
Risk	Kommentar/riskhantering
G Negativ publicitet om privata omsorgsleverantörer eller verksamhetsincident	K: Flyktingkrisen och kraftigt ökade behov av omsorg i samhället i stort skapar ett tilltagande medialt fokus på vård- och omsorgsbranschen. Kunskapen om och intresset för branschen ökar. RH: Väl förankrad kommunikationsplan internt. Transparent och tillgänglig inställning till media.
H Begränsningar i datasystem	K: Humana har under året arbetat med IT-system och processer och bedömer att sannolikheten för databegränsningar har minskat. RH: Löpande systemövervakning. Utveckling av kompetens, system, rutiner med driftspartners.
I Ramavtalsupphandlingar	K: Inom Humana är en begränsad del av verksamheten ramavtalsupphandlad och bolagets påverkan vid förändringar bedöms som relativt låg. RH: Fokus på hög tjänstekvalitet (hög kompetens och goda behandlingsresultat) samt samarbete med kommuner.
J Framtida expansion och intäktsstillväxt	K: Det politiska läget och ökade branschkrav skapar möjligheter till fortsatt konsolidering. RH: 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 Kompetensförsörjning	K: Medarbetarundersökningar visar att anställda trivs hos Humana. Möjligheten att anställa chefer och mellanchefer bedöms fortsatt som goda, medan vissa specifika yrkeskategorier upplevs som svårare. RH: Tydlig "employer branding" strategi som är byggd på värdegrund, utbildning, ledarskap och karriärvägar.
Efterlevnadsrisker kopplade till lagar och regelverk	
Risk	Kommentar/riskhantering
L Brott mot dataskyddslag	K: En ökad medvetenhet och förbättrade processer och rutiner samt en löpande förbättring av system gör att risken bedöms ha minskat något jämfört med föregående år. RH: Kompetens, utbildning, processer och rutiner.
M Beroende av tillstånd och yrkeskompetens	K: Flyktingkrisen kräver omfattande resurser hos myndigheter och socialtjänster i landet kommuner. Konsekvensen är att IVO:s (Inspektionen för Vård och Omsorg) förmåga till myndighetsutövning kraftigt har begränsats vilket skapar långa ledtider för samtliga aktörer. RH: Identifiera verksamhetschefer med rätt bakgrund och erfarenhet.
N Rättsliga processer och utredningar	K: Risken bedöms som likvärdig som föregående år och inga större incidenter eller ärenden finns att rapportera. RH: Rutiner, processer och kompetens samt rätt juridiska partners.
○ Arbetsmiljö och säkerhet	K: Risken bedöms som likvärdig som föregående år och inga större incidenter eller ärenden finns att rapportera. RH: Rätt intern kompetens genom proaktiva utbildningar, handlingsplaner och kontroll.

STYRNING



55 Bolagsstyrning

59 Ordförande har ordet

60 Styrelse

62 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 där det är möjligt med syftet att säkerställa en god bolagsstyrning. Bolaget har därför upprättat denna bolagsstyrningsrapport.

Aktieägare

Per den 31 december 2015 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) 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 2015 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.

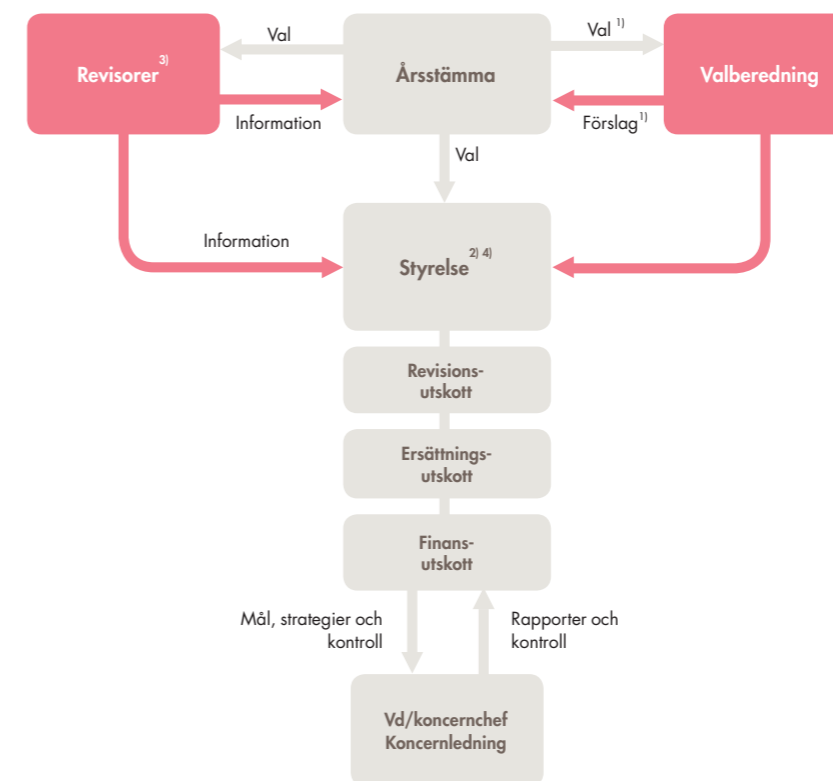
Bolagsordningen reglerar inte hur ändringar i bolagsordningen ska ske.

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 överenskommelser mellan aktieägare i Humana som syftar



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.



till gemensamt inflytande över bolaget, utöver det nyss nämnda aktieägaravtalet. Styrelsen känner inte heller till några överenskommer 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 2015 ägde rum den 20 maj 2015. Till stämmans ordförande valdes Per Bätelson. Årsstämman beslutade:

- att fastställa den framlagda resultat- och balansräkningen samt koncernens resultat och balansräkning och bolagets balanserade vinstmedel samt årets resultat för 2014 balanserades i ny räkning
- om ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören
- att styrelsen skulle bestå av åtta ledamöter samt att styrelsearvodet, arvode för utskottsarbete samt arvode till revisorn skulle vara oförändrade
- om omval av styrelseledamöterna Per Bätelson, Per Granath, Wojciech Goc, Helen Fasth Gillstedt, Simon Lindfors, Maria Nilsson, Lloyd Perry och Ulrika Östlund
- att fram till nästa årsstämma välja det auktoriserade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget intill slutet av årsstämman 2016

Vid inledningen av räkenskapsårets början, 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.

Valberedning

Enligt svensk kod för bolagsstyrning ska bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad utse en valberedning. Valberedningen ska lämna förslag till ordförande och övriga ledamöter i styrelsen samt arvode och övriga ersättningar till styrelsen. Valberedningen ska även ge förslag på revisorer och arvodering av revisorer. Förslaget till årsstämman är att valberedningen ska bestå av representanter för de tre största aktieägarna samt bolagets ordförande. Ledamöterna i valberedningen offentliggörs genom ett pressmeddelande så snart ledamöterna har blivit utsedda, dock senast sex månader före årsstämman i det fall bolaget är noterat.

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 av åtta stämмоvalda ledamöter. Samtliga ledamöter valdes av årsstämman den 20 maj 2015 för tiden intill slutet av årsstämman 2016. 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. Samtliga styrelseledamöter, med undantag av Per Granath, är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Sex av styrelseledamöterna 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 verk-

ställande 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. Styrelsen har under året diskuterat Humanas arbete på hållbarhetsområdet och ett mer ingående arbete kommer att genomföras under nästa verksamhetsår. 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. En styrelseutvärdering i form av en enkätundersökning genomförs i styrelsen under det första kvartalet 2016. Styrelseordföranden företräder Humana gentemot dess aktieägare.

Styrelsen har utöver det konstituerande mötet under året hållit tolv möten varav fyra har hållits per telefon. Styrelsearbetet har under året varit särskilt inriktat på strategidiskussioner kring bolagets utveckling, omfinansiering, förvärv och avyttring av fastighetsbestånd.

Utskott

Styrelsen i Humana har inrättat tre utskott; 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

Fasth Gillstedt, Per Bätelson, 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 samt att övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroller och riskhantering. Vidare ska revisionsutskottet informera sig om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, 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 2015 hållit fem protokollförda möten.

Ersättningsutskott

I ersättningsutskottet ingår Per Bätelson, Maria Nilsson, Ulrika Östlund och Lloyd Perry. Ordförande är Per Bätelson. Ersättningsutskottet har en rådgivande och 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 2015 hållit två 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 2015 hållit regelbundna avstämningmöten. Mötena har inte protokollförts men arbetet har rapporterats till styrelsen.

Ersättning till styrelsen

Årsstämman 2015 beslutade att styrelsearvode ska utgå med 180 000 SEK till vardera av Per Bätelson, Helen Fasth Gillstedt, 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 2016.

Ersättning för utskottsarbete ska utgå med 40 000 SEK till ordförande och 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 2015 fram till årsstämman 2016. Wojciech Goc, medlem i revisionsutskottet, och Lloyd Perry, medlem i ersättnings- och finansutskottet, har av sagt sig arvoden för utskottsarbete.

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. Vd 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 vd består koncernledningen av vice vd/CFO, marknads- och kommunikationsdirektör, kvalitetsansvarig, chef för investerarrelationer samt chefen 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 20 maj 2015 beslutades att välja det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget intill slutet av årsstämman 2016. 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 fyra räkenskapsåren har KPMG AB, utöver sitt revisionsarbete, utfört tjänster relaterade till skatterådgivning. Revisorn uppbrar 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 säkerställa att Humanas finansiella rapportering ger en rättvisande bild av Humanas finansiella ställning.

Humanas arbete inom området har under året förstärkts genom resursförstärkning inom området internkontroll och uppföljning. Vidare har kvalitetsarbetet i koncernen förstärkts under året genom implementering av förbättrade system och införandet av gemensamma arbetsprocesser.

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 medarbetare

Humanas koncernledning

Namn	Befattning	Ingår i koncernledningen sedan	Anställd inom Humana sedan	Aktieinnehav sista december 2015
Rasmus Nerman	Vd och koncernchef	2014 ¹⁾	2014	4 376
Ulf Bonnevier	Vice vd/CFO	2012	2012	5 000
Claus Forum	Affärsområdeschef Individ & Familj	2011	2011	5 000
Cecilia Lannebo	Chef för investerarrelationer (IR)	2015	2014 ²⁾	-
Mona Lien	Affärsområdeschef Norge	2014 ¹⁾	2014	597
Eva Nilsson Bågenholm	Kvalitetsdirektör	2015	2015	100
Helena Pharmanson	Marknads- och kommunikationsdirektör	2010	2010	3 000
Eva-Lotta Sandberg	Affärsområdeschef Utveckling	2013	2012	2 500
Harald Wessman	Affärsområdeschef Personlig Assistans	2008	2008	30 000

1) Rasmus Nerman var tidigare vd och koncernchef för INOM-koncernen som förvärvades av Humana 2014. Även Mona Lien kom från INOM-koncernen där hon var chef för den norska verksamheten.

2) Kontrakterad som chef för investerarrelationer i augusti 2014.



res 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 systematiskt 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 för de strategiskt viktigaste processerna utförs både på verksamhetsövergripande och på övriga organisatoriska nivåer 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, informations spridning 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 ekonomi-

handboken, kommuniceras och diskuteras nyheter, risker, utfall av kontroller etc. i löpande möten och på en årlig 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 en gång per år. 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 försäkras sig om att så är fallet. Frågan prövas också årligen av revisionsutskottet. Bedömning är att bolagets ytterligare förstärkta kvalitetsorganisation med tillhörande ledningssystem



tem 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.

Ordförandeord

Viktig succession genomförd inom Humana

Som en viktig del i utvecklingen av Humana har styrelsen och företags största ägare, Argan Capital, under hösten förberett en vdsuccession i Humana. Jag vill som ordförande passa på att tacka Per Granath som i egenskap av grundare och vd för Humana har gjort ett fantastiskt arbete under de senaste tio åren med att utveckla företaget från ett litet entreprenörsdrivet bolag till ett stort nordiskt omsorgsmarknaden samtidigt som han är väl förtrogen med Humana från hans roll som affärsområdeschef för Individ & Familj samt tidigare från positionen som vd för INOM-koncernen som förvärvades av Humana 2014. Min bedömning är att tillsättningen av Rasmus som ny vd kommer att tillföra värdefull kraft och förändring till organisationen.

Förberedelser för framtiden

Humana har investerat omfattande resurser under de senaste åren för att kontinuerligt förbättra kvaliteten i företagets tjänsteerbjudande, höja kompetensen i organisationen och i att växa företaget, både organiskt, men även genom förvärv. För att säkerställa att Humana även fortsättningsvis har kapacitet och finansiella resurser att

Det ska bli spännande att få följa de kommande nyetableringarna i egen regi.

tillvarata marknadens starka tillväxtpotential samt för att fortsätta utveckla företaget har styrelsen beslutat att återuppta det arbete som påbörjades under 2014 med att göra Humana börsfärdigt och förbereda bolaget för en börsintroduktion. De interna förberedelserna har pågått i mer än ett år och min och styrelsens bedömning är att organisationen, efter att ha tillämpat och levt som ett noterat företag under ett verksamhetsår, är väl förberedd och mogen för en notering. Styrelsen i Humana avser att fortsätta utveckla företaget i den riktning som har skett historiskt, vilket innebär att företaget har ambitionen att ta marknadsandelar genom ett fortsatt starkt fokus på kvalitet, organisk tillväxt, både större och mindre förvärv samt en fortsatt geografisk expansion.

Jag, övriga i styrelsen och ägare är mycket glada och nöjda över Humanas utveckling. Bland några exempel där Humana har tagit ytterligare steg under det gångna året är vill jag först nämna den professionalism och det entreprenörskap vi har inom området Individ & Familj. Organisationen har varit framgångsrik i att genomföra och implementera förvärv parallellt med fortsatta satsningar på organisk tillväxt. Inom Personlig Assistans så har led-



ningen under året arbetat hårt för att hantera ökade kostnader för sociala avgifter samt med att förbereda för ett eventuellt ökat rörelsekapitalbehov till följd av förändrade betalningsvillkor från Försäkringskassan. Ett spännande tillväxtområde för framtiden är Humanas satsning på äldreomsorg i egen regi. Företagets första byggnation i Gävle öppnades nyligen och vi har stora förhoppningar att etableringen kommer att visa kommuner och kunder att vi har satt en ny branschstandard med en effektiv och attraktiv boendelösning. Det ska bli spännande att få följa de kommande nyetableringarna i egen regi i bland annat Växjö.

Omsorgsbranschens utmaningar och möjligheter

Vård- och omsorgsbranschen i Norden befinner sig i en bemannings- och ledningskris. Det är mer och mer tydligt för mig att de offentliga arbetsgivarna har allt större svårigheter att få yngre människor att välja verksamheterna som framtida yrkeskarriärer. Rekryteringen av kvalificerade medarbetare, speciellt i ledningspositioner, är ett stort problem i branschen idag. De offentliga arbetsgivarna är beroende av bemanningsbranschen, vilket medför högre kostnader och inte sällan en sämre kvalitet. Vi ser idag en högre sjukfrånvaro och personalomsättning inom offentlig vård- och omsorg än inom verksamhet som drivs i privat regi. En växande åldrande befolkning i kombination med en tilltagande invandring och rådande flyktkris innebär en stor utmaning för branschen och samhället i stort, både vad gäller finansiella resurser, men även då det ökar kraven på kommunernas socialtjänst. Privata företag tillhandahåller idag en betydande del av omsorgen i samhället och en inskränkning i den enskildes valfrihet och en begränsning av den privata sektorn skulle vara ohållbar givet demografiska faktorer som en åldrande befolkning och en ökad ohälsa.

Privata företag behöver nu ta sitt ansvar och värna om att höja statusen i branschen, bidra till en fortsatt ökad kompetensförsörjning och tillvarata möjligheten att erbjuda ett första inträde på arbetsmarknaden för många av de invandrare och flyktingar som kommer till de nordiska länderna. Genom att vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en möjlighet att utvecklas i sitt yrke och på sin arbetsplats ska personalomsättningen och därmed kostnaderna för rekrytering och vakanser minskas.

Stockholm, mars 2016

PER BÅTELSON
Styrelsens ordförande

Styrelse



Uppdrag och invald	Per Bätelson Född 1950. Styrelseordförande sedan 2014 och styrelseledamot sedan 2008. Ordförande i ersättningsutskottet och medlem i revisionsutskottet.	Helen Fasth Gillstedt Född 1962. Styrelseledamot sedan 2014. Ordförande i revisionsutskottet.	Wojciech Goc Född 1966. Styrelseledamot sedan 2011. Medlem i revisionsutskottet.	Per Granath Född 1954. Styrelseledamot 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 ¹ .	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 IVCAR AB och Polybiocept AB. Styrelseledamot i Oriola KD Oy, Swedcare AB, Forte AB, KRY AB och MedGroup Oy.	Styrelseledamot i AcadeMedia AB, Handelsbanken Fonder AB, Samhall AB, NAI Svefa Holding AB och Sjölundas Gärd Ekogrossisten AB. Ledamot i Rädda Barnen Sveriges Advisory Board. Eget bolag inom affärsutveckling.	Managing Partner på Argan Capital Advisors LLP (Storbritannien). Styrelseordförande i Janton Oy (Finland). Ordförande i Supervisory Board i AAT Holding SA (Polen) och Hortex Holding SA (Polen).	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 Global Health Partner AB. Styrelseledamot i Permobil AB, Mediatech 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 (Finland). Styrelseledamot i GCE Group AB (Sverige) och i EFL SA (Polen).	Vd och koncernchef för Humana AB mellan 2006-2015. Styrelseordförande i Resurs Bemanning AB (publ). Styrelseledamot i Akademiska Hus Aktiebolag och Gustavia Davegårdh 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	180 000	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 december 2015	1 850	1 000	0	108 650 ¹⁾
Närvaro styrelsemöten, 12 st	12	12	11	12
Närvaro vid revisionsutskottsmöten, 5 st	4	5	3	-
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten, 2 st	2	-	-	-
Närvaro vid finansutskottsmöten⁴⁾	-	-	-	-

1) Inkl. 1 preferensaktie av serie C1.

2) Inkl. 1 preferensaktie av serie C2.

3) Inkl. 1 preferensaktie av serie C5.

4) Finansutskottet håller möten löpande vid behov. Då mötena inte protokollförs anges inte närvaron i denna sammanställning.



Simon Lindfors Född 1964. Styrelseledamot sedan 2011. Medlem i revisionsutskottet och i 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 rådgivare till Advent International. Styrelseledamot i SilviCapital AB, Silvilao AB och SilviPar AB.	Styrelseledamot i Ewalie AB, Samhall AB och SOS Alarm Sverige AB. Ordförande Swesale AB. Ordförande i Store Support AB. Eget AB med verksamhet som oberoende konsult med inriktning på tillväxtföretag.	Managing Partner på Argan Capital Advisors LLP (Storbritannien). Ordförande i GCE Group AB (Sverige). Medlem i Supervisory Board i AAT Holding SA (Polen), DHL Company SAS (Frankrike) och Hortex Holding SA (Polen).	Styrelseledamot i Q-it AB. Ägare till den enskilda firman Q-it.
Principal på Apax Partners och Partner på IT Provider. Styrelseordförande i IPM Informed Portfolio Management AB. Styrelseledamot i Avesina Healthcare Holding, Capio AB och Unilabs SA.	Vice vd Manpower AB samt vd för Right Management Consultant och 2Secure. Styrelseordförande i Resurs Bemanning AB.	Styrelseledamot i IX Europe (Storbritannien). Managing Partner i BA Capital Partners Europe. Vice ordförande i BA Partners Inc. Associate på Bear Sterns & Co.	Styrelseordförande i Vårdföretagarna. Styrelseledamot i Almega Aktiebolag och Svenskt Näringsliv. Styrelseledamot och vd i Elina Management Aktiebolag och Familjforum Holding AB. Styrelseledamot i Öjebo gruppobstad i Järvsö AB. Vd för 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 ²⁾	10 001 ³⁾	0	5 263
11	9	10	11
4	-	-	-
-	2	2	2
-	-	-	-

Koncernledning



Uppdrag och anställd	Rasmus Neran Född 1978. Vd och koncernchef sedan 2015. Vice vd sedan 2014. Tidigare affärsområdeschef Individ & Familj.	Ulf Bonnevier Född 1964. CFO sedan 2012.	Cecilia Lannebo Född 1973. Kontrakterad chef för investerarrelationer sedan 2015.	Helena Pharmanson Född 1966. Marknads- och kommunikationsdirektör sedan 2010.	Eva Nilsson Bågenholm Född 1960. Kvalitetsdirektör sedan 2015.	Claus Forum Född 1965. Affärsområdeschef Individ & Familj sedan 2014. Tidigare affärsområdeschef Norge.	Harald Wessman Född 1956. Affärsområdeschef Personlig Assistsans sedan 2008.	Eva-Lotta Sandberg Född 1971. Affärsområdeschef Utveckling sedan 2013. Affärsutvecklingschef 2012-2013.	Mona Lien Född 1962. Affärsområdeschef Norge.
Utbildning	Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Magisterexamen (MSc) i internationellt ledarskap vid CEMS MIM.	Civilekonomexamen med inriktning mot redovisning och revision vid Uppsala Universitet. Ledarskapsprogram (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm.	Civilekonomexamen från Mälardalens Högskola och Wirtschafis Universität Wien. Internationell marknadsföring vid Mälardalens Högskola. Finansanalytiker, Kämpasten. Paul Ronge Mediaträning och kriskommunikation.	Internationell civilekonomexamen med inriktning mot företagsekonomi vid Uppsala Universitet. Styrelseprogram vid Stockholms Handelskammare.	Sjuksköterskeexamen, Umeå Högskola. Läkarexamen, Göteborgs Universitet, leg läkare specialist internmedicin.	Magisterexamen i internationellt socialt arbete och pedagogiskt ledarskap vid Göteborgs Universitet. Lärarexamen vid Lärarhögskolan i Jelling.	Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. MBA vid Ivey Business School, Kanada.	Ekonomiingenjörsexamen vid Högskolan i Gävle. Knowledge Management vid Luleå tekniska Universitet. Ledarskapsprogram (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm.	Kandidatexamen inom politik och psykologi, Oslo Universitet samt Trondheim. Ledarskapsprogram vid Bedriftsøkonomisk institut (BI).
Andra pågående uppdrag	Styrelseledamot i Vårdföretagarna bransch Individ & Familj.	-	Styrelseledamot och grundare i Core Communications. Styrelsesuppleant i Zubizuri AB.	-	Styrelseledamot i forskningsrådet Forte, i stiftelsen Danviks hospital och i Oriola-KD AB. Statlig utredare Skönhetsutredningen.	-	-	Styrelseledamot i Vårdföretagarna bransch Äldreomsorg.	Medlem i NHO Service.
Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag	Vd och koncernchef för INOM-koncernen, Managementkonsult inom hälso- och sjukvård (projektledare) The Boston Consulting Group.	Country Manager på Ipsos i Sverige. CFO Western Europe på Synovate. Vd för Wolters Kluwer i Skandinavien.	IR-chef på Eniro AB, Hakon Invest AB och Retail and Brands. Aktieanalytiker SEB.	Försäljningsdirektör vid Pfizer Sverige AB. Olika marknads- och försäljningsroller inom Pfizer och Pharmacia.	Specialistläkare Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Ordförande i Sveriges Läkarförbund. Regeringens nationella äldresamordnare 2011-2014.	Styrelseordförande och vd i Vindora Utbildning AB. Vd i Nordstena AB.	Vd för några mindre bolag, managementkonsult McKinsey och ledande befattningar inom organisationsutveckling och HR på Electrolux.	Vd och styrelsesuppleant i AffärsConcept i Stockholm Aktiebolag. Medförfattare av publikationen Strategiska Offentliga inköp (2010 och 2013).	Vd Løft AS, affärsutvecklingschef för INOM Norge.
Eget och närståendes aktieinnehav:	4 376	5 000	-	3 000	100	5 000	30 000	2 500	597

FINANSIELLA RAPPORTER



66 Koncernens räkenskaper

70 Koncernens noter

87 Moderbolagets räkenskaper

86 Moderbolagets noter

93 Styrelsens förslag till vinstdisposition

94 Revisionsberättelse

95 Definitioner av finansiella termer

96 Verksamhetsdefinitioner

Koncernens räkenskaper

66 Koncernens resultaträkning

66 Koncernens rapport över totalresultat

67 Koncernens balansräkning

68 Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

69 Koncernens kassaflödesanalys

Koncernens noter

70 NOT K1 Allmän information

70 NOT K2 Övergripande redovisningsprinciper

70 NOT K3 Segmentsredovisning

71 NOT K4 Övriga rörelseintäkter och övriga rörelsekostnader

72 NOT K5 Förvärv av rörelse

74 NOT K6 Övriga externa kostnader

74 NOT K7 Anställda, personalkostnader och ersättningar till ledande befattningshavare

75 NOT K8 Ersättning till revisorer

75 NOT K9 Finansiella intäkter och kostnader

76 NOT K10 Inkomstskatt

76 NOT K11 Resultat per aktie

76 NOT K12 Goodwill

77 NOT K13 Övriga immateriella anläggningstillgångar

77 NOT K14 Materiella anläggningstillgångar

78 NOT K15 Kundfordringar

78 NOT K16 Likvida medel

78 NOT K17 Eget kapital

79 NOT K18 Räntebärande skulder

79 NOT K19 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

79 NOT K20 Finansiella tillgångar och skulder

81 NOT K21 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

81 NOT K22 Transaktioner med närstående

82 NOT K23 Bolag som omfattas av dessa finansiella rapporter

83 NOT K24 Väsentliga händelser efter balansdagens slut

Redovisningsprinciper

84 NOT P1 Byten av redovisningsprinciper

84 NOT P2 Väsentliga redovisningsprinciper

Moderbolagets räkenskaper

87 Moderbolagets resultaträkning

88 Moderbolagets balansräkning

89 Moderbolagets rapport över förändringar i eget kapital

90 Moderbolagets kassaflödesanalys

Moderbolagets noter

91 NOT MB1 Moderbolagets inköp och försäljningar till koncernföretag

91 NOT MB2 Uppgift om revisorns arvode och kostnadsersättning

91 NOT MB3 Inventarier

91 NOT MB4 Andelar i dotterbolag

91 NOT MB5 Obeskattade reserver

91 NOT MB6 Långfristiga skulder

91 NOT MB7 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

91 NOT PM1 Moderbolagets redovisningsprinciper

Koncernens resultaträkning

Mkr (förutom avseende resultat per aktie)	Not	2015	2014	2013
Rörelsens intäkter				
Nettoomsättning	3	5 593	5 065	3 489
Övriga rörelseintäkter	4	62	0	0
Totala intäkter		5 655	5 065	3 489
Rörelsens kostnader				
Övriga externa kostnader	6, 8	-794	-662	-322
Personalkostnader	7	-4 430	-4 041	-2 931
Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	13, 14	-46	-32	-13
Nedskrivningar av goodwill	12	-36	0	0
Övriga rörelsekostnader	4	-37	-23	-5
Rörelseresultat	3	312	307	218
Finansiella intäkter	9	1	3	23
Finansiella kostnader	9	-172	-112	-27
Orealiserade värdeförändringar derivat		7	-41	3
Resultat före skatt		149	156	216
Skatt	10	-35	-41	-37
Årets resultat		114	115	179
Varav hänförligt till:				
Moderbolagets aktieägare		114	115	179
Resultat per stamaktie- före och efter utspädning, SEK	11	0,61	0,84	2,46

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	Not	2015	2014	2013
Årets resultat		114	115	179
Övrigt totalresultat				
Årets övrigt totalresultat				
Poster som har eller kan överföras till resultaträkningen;				
Kursdifferenser vid omräkning av utländsk verksamhet		-7	0	0
Kursdifferenser överförda till årets resultat		0	0	0
Årets totalresultat		106	115	179
Varav hänförligt till:				
Moderbolagets aktieägare		106	115	179

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar				
Goodwill	5,12	2 584	2 565	1 436
Övriga immateriella anläggningstillgångar	13	9	7	8
Materiella anläggningstillgångar	14	200	294	136
Finansiella anläggningstillgångar		4	3	1
Summa anläggningstillgångar		2 797	2 870	1 580
Omsättningstillgångar				
Kortfristiga fordringar				
Kundfordringar	15	440	391	242
Skattefordringar		53	49	33
Övriga fordringar		19	10	4
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		28	96	45
		540	545	325
Likvida medel	16	501	244	291
Summa omsättningstillgångar		1 040	790	616
SUMMA TILLGÅNGAR		3 838	3 660	2 196

MSEK	Not	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	17			
Aktiekapital		1	1	1
Övrigt tillskjutet kapital		642	642	624
Reserver		-7	0	0
Balanserat resultat inklusive årets resultat		458	343	229
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare		1 093	986	853
Långfristiga skulder				
Uppskjuten skatteskuld	10	66	54	45
Räntebärande skulder	18	1 550	1 656	540
		1 616	1 710	585
Kortfristiga skulder				
Räntebärande skulder	18	125	73	106
Derivatinstrument	20	38	45	4
Leverantörsskulder		79	72	49
Övriga kortfristiga skulder		245	184	163
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	643	590	436
		1 129	963	758
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		3 838	3 660	2 196

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not K21.

Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

MSEK	Not K17	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare				Totalt eget kapital
		Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings reserv	Balanserat resultat inklusive årets resultat	
Ingående eget kapital 13-01-01		1	624	0	49	674
Årets resultat					179	179
Övrigt totalresultat					-	-
Årets totalresultat		0	0	0	179	179
Utgående eget kapital 13-12-31		1	624	0	229	853
Ingående eget kapital 14-01-01		1	624	0	229	853
Transaktioner med koncernens ägare						
Nyemission		0	19			19
Summa transaktioner med koncernens ägare		0	19	0	0	19
Årets resultat					115	115
Övrigt totalresultat				0		0
Årets totalresultat		0	0	0	115	115
Utgående eget kapital 14-12-31		1	642	0	343	986
Ingående eget kapital 15-01-01		1	642	0	343	986
Årets resultat					114	114
Övrigt totalresultat				-7		-7
Årets totalresultat		0	0	-7	114	106
Utgående eget kapital 15-12-31		1	642	-7	458	1 093

Koncernens rapport över kassaflöden

MSEK	Not	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Kassaflöde från den löpande verksamheten				
Resultat före skatt		149	156	216
Justeringar för:				
Av- och nedskrivningar		82	32	13
Finansiella intäkter		-1	-3	-23
Finansiella kostnader		172	112	27
Orealiserade värdeförändringar derivat		-7	41	-3
Realisationsförlust	4	-29	0	0
Övrigt		2	3	1
		367	342	231
Förändringar:				
Minskning (+)/ökning (-) av kundfordringar		-30	-45	-13
Minskning (+)/ökning (-) av övriga rörelsefordringar		29	-3	20
Minskning (-)/ökning (+) av övriga rörelseskulder		35	53	41
Minskning (-)/ökning (+) av leverantörsskulder		3	13	10
Kassaflöde från den löpande verksamheten		405	360	288
Erhållen ränta		2	1	1
Erlagd ränta		-102	-131	-22
Betald skatt		-31	-74	-72
Nettokassaflöde från den löpande verksamheten		274	156	196
Investeringsverksamheten				
Förvärv av dotterföretag, netto likvidpåverkan	5	-141	-821	-134
Avyttring av dotterföretag, netto likvidpåverkan	4	261	0	0
Avyttring av materiella anl. tillgångar		4	0	0
Investeringar i immateriella och materiella anl. tillgångar		-46	-46	-24
Kassaflöde från investeringsverksamheten		78	-868	-158
Finansieringsverksamheten				
Upptagna lån		1 639	1 106	133
Amortering av skuld		-1 732	-438	-76
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-93	668	57
Årets kassaflöde		258	-45	95
Likvida medel vid årets början	16	244	291	197
Kursdifferens i likvida medel		-2	-2	0
Likvida medel vid periodens slut		501	244	291

Noter till koncernredovisningen

Not K1 Allmän information

Humana AB är ett svenskt registrerat aktieföretag med säte i Stockholm. Bolaget är publikt. Adressen till huvudkontoret är Vvarfvinges väg 39, 112 51 Stockholm.

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget och dess dotterföretag (se Not K23), tillsammans benämnd koncernen. Koncernen bedriver omsorgs verksamhet i segmenten Individ och Familj, Personlig Assistans, Äldreomsorg samt Norge.

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

De finansiella rapporterna har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 23 februari 2016. Årsredovisningen är föremål för fastställande på årsstämman den 6 mars 2016.

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) och tolkningsuttalanden utgivna av IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapportering rekommenderat RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

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

Allt 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 främst relaterade till genomförda nedskrivningsprövningar avseende goodwill och vid upprättande av förvärsanalyser.

Nedskrivningsprövning av goodwill. Goodwill prövas årligen för att utreda om något nedskrivningsbehov föreligger. Dessa prövningar görs på beräkningar som baseras på ledningens antaganden om tillväxttakt, rörelsemarginal och diskonteringsränta. Andra bedömningar kan resultera i ett annat resultat och annan finansiell ställning. Mer information om utförda nedskrivningsprövningar framgår av Not K12.

Upprättande av förvärsanalyser. Vid förvärv av dotterbolag eller verksamheter görs en bedömning av verkligt värde på tillgångar och skulder i samband med förväret. Dessa tillgångar och skulder värderas med hjälp av olika värderingstekniker. Andra bedömningar än de som ledningen gjort kan resultera i en annan framtida ställning. En högre andel goodwill föranleder exempelvis en tillgångspost som inte är föremål för löpande avskrivning utan årlig prövning. Mer information om utförda förvärsanalyser framgår av Not K5.

För mer detaljerade redovisningsprinciper hänvisas till Väsentliga redovisningsprinciper.

Klassificering av leasingavtal i samband med sale and leaseback. Humana har under 2015 genomfört en sale and leaseback transaktion avseende fastigheter. En bedömning har gjorts av leasingkontrakten i transaktionen, vilka utgör kombinerade leasingavtal på mark och byggnader. Vid klassificering av avtalet har bedömts om det är finansiella eller operationella leasingavtal. Äganderätten till marken kommer inte att övergå, vidare står inte koncernen några risker för byggnadens restvärde.

Enligt Humans bedömning uppgår leasingperioden inte till större delen den ekonomiska livslängden på fastigheterna och nuvärdet av minimileaseavgifterna uppgår inte i allt väsentligt till verkligt värde på fastigheterna. Det finns inte några förmånliga köp- eller förlängningsoptioner och hyressättningen för fastigheterna har skett på marknads-mässiga grunder. Mot denna bakgrund har det bedömts att i allt väsentligt har de ekonomiska riskerna och fördelarna som är förknippade med ägandet av fastigheterna överfört till leasegivaren, därmed klassificeras dessa leasingavtal som operationella.

Not K3 Segmentsredovisning

Koncernens verksamhet delas upp i rörelsesegment baserat på vilka delar av verksamheten som Verkställande direktören (vd) och Chief financial officer (CFO), som är företagets högsta verkställande beslutsfattare, följer upp, så kallad "management approach". Koncernens verksamhet är organiserad på det sätt att vd och CFO 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 vd och CFO. Koncernens interna rapportering är därför uppbyggd så att vd och CFO kan följa upp affärsområdenas prestationer och resultat. vd och CFO följer däremot inte upp tillgångar per segment utan följer enbart koncernens totala tillgångar.

Individ & Familj erbjuder vård och behandling inom psykiatri och psykosocialt förändringsarbete till klienter i alla åldersgrupper. Detta sker bland annat genom verksamheter som HVB, jour- och familjehem, särskilda boenden, öppenvård och stödboenden.

Personlig Assistans erbjuder omsorgstjänster och assistans till individer med funktionsnedsättning.

Äldreomsorg innefattar verksamheter som erbjuder individanpassad äldreomsorg (hemtjänst och särskilda boenden för äldre), bostäder med särskild service anpassade för individer med funktionsnedsättningar samt särskoleverksamhet.

Norge erbjuder vård och behandling inom institutionell psykologisk och psykiatrisk vård, familjehem och särskilda boenden för barn och ungdomar samt personlig assistans.

Övrigt avser koncernens kostnader för koncerngemensamma funktioner såsom central administration och centrala projektkostnader. Vidare ingår intäkter och kostnader hänförliga till avyttring och förvärv av företag.

Resultaträkning per segment

2015 MSEK	Individ & Personlig Familj assistans	Äldre- omsorg	Norge	Övrigt	Kon- cernen	
Nettoomsättning - externa intäkter	1 750	2 689	738	416	0	5 593
Övriga rörelseintäkter	0	0	0	0	62	62
Totala intäkter	1 750	2 689	738	416	62	5 655

Resultat före avskrivningar och övriga rörelsekostnader	245	188	-12	24	-14	431
Avskrivningar	-28	-5	-6	-5	-3	-46
Nedskrivningar av goodwill	0	0	-36	0	0	-36
Övriga rörelse-kostnader	-1	0	0	-33	-4	-37
Rörelseresultat	217	182	-53	-13	-20	312

Finansiella intäkter						1
Finansiella kostnader						-172
Orealiserade värdeförändringar derivat						7
Resultat före skatt						149

Väsentliga ej kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar och nedskrivningar

Realisationsförluster	-	-	-	33	-	33
Realisationsvinst fastigheter	-	-	-	-	-62	-62

2014 MSEK	Individ & Personlig Familj assistans	Äldre- omsorg	Norge	Övrigt	Kon- cernen	
Nettoomsättning - externa intäkter	1 422	2 609	825	210	0	5 065
Övriga rörelseintäkter					0	0
Totala intäkter	1 422	2 609	825	210	0	5 065

Resultat före avskrivningar och övriga rörelsekostnader	192	209	0	14	-52	362
Avskrivningar	-17	-4	-3	-2	-7	-32
Övriga rörelse-kostnader	-1	0	0	-1	-21	-23
Rörelseresultat	174	205	-3	10	-79	307
Finansiella intäkter						3
Finansiella kostnader						-112
Orealiserade värdeförändringar derivat						-41
Resultat före skatt						156

2013 MSEK	Individ & Personlig Familj assistans	Äldre- omsorg	Norge	Övrigt	Kon- cernen	
Nettoomsättning - externa intäkter	508	2 506	476	-	0	3 489
Övriga rörelseintäkter					0	0
Totala intäkter	508	2 506	476	0	0	3 489

Resultat före avskrivningar och övriga rörelsekostnader	68	210	-11	-	-30	236
Avskrivningar	-5	-4	-1	-	-3	-13
Övriga rörelse-kostnader	0	0	0	-	-4	-5
Rörelseresultat	63	206	-13	-	-38	218

Finansiella intäkter						23
Finansiella kostnader						-27
Orealiserade värdeförändringar derivat						3
Resultat före skatt						216

Intäktsfördelning

Intäkterna fördelas på följande tjänster:

	2015	2014	2013
Individ & Familj	2 134	1 632	508
Personlig Assistans	2 722	2 609	2 506
Äldreomsorg	738	825	476
Övrigt	62	-	-
Totala intäkter	5 655	5 065	3 489

Ingen kund står för mer än 10% av intäkterna

Geografiska områden – Intäkter

Koncernen	2015	2014	2013
Sverige	5 238	4 855	3 489
Norge	416	210	0
Totalt	5 655	5 065	3 489

Geografiska områden – Anläggningstillgångar*

Koncernen	2015	2014	2013
Sverige	2 560	2 581	1 580
Norge	237	289	0
Totalt	2 797	2 870	1 580

* Såsom anläggningstillgångar medtas ej finansiella instrument, uppskjutna skattefordringar och tillgångar avseende ersättning efter avslutad anställning.

Not K4 Övriga rörelseintäkter och övriga rörelsekostnader

Övriga rörelseintäkter	2015	2014	2013
Resultat vid försäljning av fastigheter	62	0	0
Totalt	62	0	0

Avser försäljningen av 43 fastigheter.

Övriga rörelsekostnader

Övriga rörelsekostnader	2015	2014	2013
Resultat vid försäljning av dotterföretag	32	0	0
Förvärvskostnader	4	21	4
Övrigt	1	2	1
Totalt	37	23	5

Fasighetsbolagen

Den 2 november 2015 ingick Humana – inom ramen för en s.k. Sale-and-leaseback – ett avtal med Hemfosa om försäljning av ett antal dotterföretag med äganderätt till 43 av Humanas fastigheter. I samband med försäljningen ingick Humana avtal om förhyring av aktuella fastigheter för fortsatt verksamhet (HVB och LSS-boenden). Tillträde till aktierna/fastigheterna ägde rum den 30 november 2015. Överenskommet underliggande värde på den sålda fastighetsportföljen uppgick till 258,5 Mkr. Aktieöverlåtelseavtalet innehåller sedvanliga garantier om bolagen och fastigheterna. Garanti tiden är 15 månader från tillträdesdagen. Den inledande hyrestiden för hyresavtalen är mellan 12-15 år.

Villa Skaar

Den 10 juni 2015 ingick Humana ett avtal med Norsk Eldreomsorg AS om försäljning av Villa Skaar AS. Villa Skaars verksamhet var Humanas enda boende för vuxna i Norge.

Villa Skaar bidrog under 2015 till koncernens intäkter med 19 Mkr och 1 Mkr i rörelseresultat.

Avyttrade företagens nettotillgångar vid avyttringstidpunkten

	Fastighets- bolagen	Villa Skaar	Totalt
Goodwill	0	44	44
Anläggningstillgångar	181	1	182
Kundfordringar och övriga fordringar	0	5	5
Likvida medel	0	6	6
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-3	-7	-9
Effekten på enskilda tillgångar och skulder av avyttringen	178	49	227
Köpeskillning	250	16	266
Avgår tillgångar/skulder ovan	-178	-49	-227
Transaktionskostnader	-10	0	-10
Resultat vid försäljning	62	-32	30
Erhållen köpeskillning	250	16	266
Likvida medel i avyttrade bolag	0	-6	-6
Påverkan på likvida medel	250	11	261

Not K5 Förvärv av rörelse

Humana har genomfört 7 (5 under 2014 respektive 6 under 2013) rörelseförvärv under året och fortsätter därmed expansionen inom affärsområde Individ & familj. Förvärven bidrar till att Humana stärker sin position på området genom att förvärvade bolag är spjutspetsverksamheter och inriktade nichade behandlingsmetoder. 100% av aktierna har förvärvats i samtliga bolag.

Goodwill

Den goodwill som uppstått genom förvärven 2013-2015 hänför sig till personalens kompetens om behandlingsmetoder, etablering av marknadsposition samt de synergi-effekter som förväntas uppstå när enheterna integreras med övriga koncernen samt den underliggande lönsamheten i de förvärvade verksamheterna. Goodwill hänförlig till förvärvet av Ekeliden var en skattemässigt avdragsgill inkramsgoodwill. Övrig goodwill är inte skattemässigt avdragsgill.

Genomförda förvärv 2015:

Dedicare Assistans i april 2015 (Norge)

- Personlig assistans i Norge. Förvärvet innebar en geografisk expansion och etablering av assistansverksamhet i Norge.

Orana Vård och Omsorg Holding i juli 2015 (loF)

- HVB specifikt för unga flickor med svår psykiatrisk problematik.

Oasen HVB & Skola i november 2015 (loF)

- HVB med inriktning mot psykosocial problematik - främst utagerande beteende - samt ofta en konstaterad eller misstänkt neuropsykiatrisk problematik.

Off.clinic i november 2015 (loF)

- HVB och öppenvård specialiserat på sexuella beteendeproblem och trauma/PTSD, bl.a. med specialisering på unga med självskadande sex.

Familjestödsgruppen i Stockholm i december 2015 (loF)

- Familjehem i Stockholmsområdet.

Förvärvade företagets nettotillgångar vid förvärvstidpunkten

MSEK	Dedicare	Orana	Oasen	Off.clinic*	Familjestödsgruppen*	Övriga	Total
Anläggningstillgångar	6	12	17	15	2	13	64
Kundfordringar och övriga fordringar	9	5	8	4	8	5	39
Likvida medel	7	3	0	1	2	9	22
Räntebärande skulder	0	-5	-3	-7	-1	-4	-20
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-12	-5	-1	-3	-6	-12	-40
Uppskjuten skatteskuld	0	0	-1	-1	0	0	-2
Netto identifierbara tillgångar och skulder	10	11	20	9	5	10	64
Goodwill	22	14	7	24	43	9	120
Överförd ersättning							
Likvida medel	32	25	26	15	40	19	158
Villkorad köpeskilling	-	-	-	18	8	-	26
Totalt överförd ersättning	32	25	26	33	48	19	184
Påverkan på likvida medel							
Kontant erlagd köpeskilling	32	25	26	15	40	19	158
Likvida medel i förvärvade enheter	-7	-3	0	-1	-2	-9	-22
Summa påverkan på likvida medel	25	22	26	14	38	10	135
Reglerade villkorade köpeskillingar hänförlig till förvärv tidigare år	-	-	-	-	-	-	6
Kursdifferens	0	-	-	-	-	-	0
Total påverkan på likvida medel	-	-	-	-	-	-	141
Påverkan på rörelseintäkter och resultat 2015							
Rörelseintäkter	33	19	10	6	6	18	92
Rörelseresultat	4	2	1	0	0	3	10

*Förvärsanalysen är preliminär, då slutavräkning inte har beräknats.

Humanas förvärv under 2015 har totalt bidragit till koncernens intäkter med 92 Mkr och till årets rörelseresultat med 10 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2015 uppskattar företagsledningen att bidraget till koncernens intäkter skulle ha varit 295 Mkr (213 Mkr högre) och årets resultat 38 Mkr (28 Mkr högre).

Övriga förvärv

Salboheds Gruppboende i juli 2015 (loF)

- HVB för gymnasieungdomar med behov av särskilt stöd.

Ramlösa Social Utveckling i november 2015 (loF)

- Familjehem för vuxna samt en LARO-mottagning med inriktning på samsjuklighet och eller psykosociala problem

Villkorad köpeskilling

I förvärsavtalet för Familjestödsgruppen i Stockholm AB finns klausul om villkorad köpeskilling och i förvärsavtalet för Off.Clinic AB finns en avräkningsklausul:

Familjestödsgruppen; Den villkorade delen av köpeskillingen baseras på resultatutfallet för 2016 och 2017. Vid förvärvstidpunkten gjordes en bedömning av verkligt värde att den slutgiltiga tilläggsköpeskillingen skulle uppgå till maximalt 7,5 Mkr (slutligt per 31 dec 2017).

Off.clinic; Köpeskillingen baseras på resultatutfallet för 2015 och skall avräknas efter reviderad och påskriven årsredovisning för 2015. Vid förvärvstidpunkten gjordes en bedömning av verkligt värde att det den slutliga köpeskillingen skulle uppgå till maximalt 18 Mkr (slutligt per den 31 dec 2015).

Förvärvsrelaterade kostnader

Förvärvsrelaterade kostnader om 4 (21 under 2014, varav huvuddelen relaterat till förvärvet av INOM-koncernen, och 4 under 2013) Mkr avser arvoden till konsulter och jurister främst för finansiell och legal due diligence i samband med förvärv och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Förvärvade fordringar

Inga osäkra fordringar har förvärvats under något av åren.

Genomförda förvärv 2014:

INOM - koncernen i januari 2014 (loF 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.

TUA/TG i september 2014 (Norge)

- HVB, familjehem och öppenvård för ungdomar med komplex problematik.

Övriga förvärv

Ungdomshemmet Hajstorp i maj 2014 (loF)

- 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 Gärd i september 2014 (loF)

- HVB med variationer mellan pubertetskriser till gränspsykososer, s.k borderliners.

Förvärvade företagets 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

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

Kontant erlagd köpeskilling	776	34	24	834
Likvida medel i förvärvade enheter	-11	-10	-3	-23
Netto påverkan på likvida medel	765	24	22	811

Reglerade villkorade köpeskillingar hänförlig till förvärv tidigare år	-	-	-	10
Totalt påverkan på likvida medel	-	-	-	821

Påverkan på rörelseintäkter och resultat 2014

Rörelseintäkter	888	82	19	989
Rörelseresultat	103	0	1	104

* De emitterade aktierna utgörs av 19 593 b-aktier och värderades utifrån multiple-värdering baserade på EBITDA utfall.

Humanas förvärv under 2014 bidrog till koncernens intäkter med 989 Mkr och till rörelseresultat med 104 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2014 uppskattar företagsledningen att bidraget till koncernens intäkter under 2014 skulle ha varit 1 220 Mkr (231 Mkr högre) och årets resultat 120 Mkr (23 Mkr högre).

Genomförda förvärv 2013:

Davidso-koncernen i januari 2013 (loF)

- HVB i Norberg
- Träningsboenden
- Öppenvårdsverksamhet med inriktning på natur
- Psykiatriförstärkt familjevård

Carema Hemtjänst i oktober 2013 (Åo)

- Övertagande av Caremas hemtjänstverksamhet i 14 kommuner, innefattande Linköping, Storstockholm, Gävle, Västerås och Nyköping.

Övriga förvärv

Inkrämet i Syster Hulda Englunds stiftelse Ekeliden i januari 2013 (Åo)

- LSS-boende i Tyringe med daglig verksamhet, fritids- semester- och Snouezet verksamhet

Humlans HVB i juli 2013 (loF)

- HVB med inriktning på familjebehandling (föräldrar med barn i ålder 0-16 år)

HVB Lappetorp i augusti 2013 (loF)

- HVB Lappetorp bedriver flera HVB för pojkar i ålder 12-19 år

Storsjögårdens HVB i november 2013 (loF)

- HVB med inriktning mot psykosociala och bland annat neuropsykiatriska funktionshinder.

Villkorad köpeskilling

I förvärsavtalen för Davidso och HVB Lappetorp finns klausuler om villkorad köpeskilling:

Davidso; Den villkorade delen av köpeskillingen baserades på resultatutfallet för 2013. Vid förvärvstidpunkten gjordes en bedömning av verkligt värde att den slutgiltiga tilläggsköpeskillingen skulle uppgå till 10 Mkr (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 bedömning av verkligt värde att den slutgiltiga tilläggsköpeskillingen skulle uppgå till 16 Mkr (slutligt per 31 dec 2014), vilket är den maximala tilläggsköpeskillingen. Vid utgången av 2014 intäktsfördes 3 Mkr av tilläggsköpeskillingen, då utfallet för företaget blev lägre än den ursprungliga bedömningen.

Förvärvade företagets nettotillgångar vid förvärvstidpunkten

MSEK	Carema Hemtjänst	Davidso	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

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
Netto 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 bidrog till koncernens intäkter med 213 Mkr och till årets rörelseresultat med - 3 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2013 uppskattar företagsledningen att bidraget till koncernens intäkter skulle under 2013 ha varit 376 Mkr (163 Mkr högre) och årets resultat 2 Mkr (5 Mkr högre).

Not K6 Övriga externa kostnader

Övriga externa kostnader

MSEK	2015	2014	2013
Direkta verksamhetskostnader*	221	179	93
Inköpta tjänster	64	67	24
Lokal och fastighetskostnader	200	160	59
IT kostnader	68	59	31
Marknadsföringskostnader	24	23	19
Övriga kostnader	217	174	97
Totalt övriga externa kostnader	794	662	322

* Direkta verksamhetskostnader avser inköp av mat, aktiviteter och omkostnader för klienter etc.

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	2015	2014	2013
Inom 1 år	137	96	33
Mellan 1-5 år	587	277	81
Efter 5 år	729	414	53
Årets leasingavgift	133	106	39

Hyseskontrakten har en återstående löptid på mellan 2 mån – 25 år (2 mån – 25 år respektive 2 mån - 16 år), med ett genomsnitt på 8,3 år (7 respektive 6). Ökning mellan 2013 och 2014 förklaras till stor del av förvärvet av INOM-koncernen. Ökningen mellan 2014 och 2015 förklaras till stor del av att Humana per 30 november 2015 avyttrade 43 fastigheter, vilka sedan hyrs tillbaka i sk triple-net avtal med en genomsnittlig avtalstid om 14 år, och att Humana tecknat 2 nya kontrakt för Åldreboenden med en löptid på 15 år.

Not K7 Anställda, personalkostnader och ersättningar till ledande befattningshavare

Kostnader för ersättningar till anställda

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

MSEK	2015	2014	2013
Löner och ersättningar	3 283	2 996	2 194
Pensionskostnader, avgiftsbaserade planer	131	120	105
Sociala avgifter	919	852	613
Övriga personalkostnader	96	72	19
Totalt	4 430	4 041	2 931

Medelantalet anställda

	Medelantalet anställda	Varav män, %
	2015	2015
Sverige	8 761	30
Norge	393	45
Totalt	9 154	31

	Medelantalet anställda	Varav män, %
	2014	2014
Sverige	8 415	30
Norge	204	34
Totalt	8 619	30

	Medelantalet anställda	Varav män, %
	2013	2013
Sverige	6 374	29
Norge	-	-
Totalt	6 374	29

Pensionsförpliktelser

För tjänstemän i Sverige tryggas ITP-planens förmånsbestämda pensionsåtaganden för ålder- och familjepension genom försäkring i Alecta. Premien för den förmånsbestämda ålders- och familjepensionen är individuellt beräknad och är bland annat beroende av lön, tidigare intjänad pension och förväntad återstående tjänstgöringstid. Förväntade avgifter nästa rapportperiod för ITP 2-försäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 26 Mkr (2015 betalades 26 Mkr).

Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska metoder och antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån ska normalt tillåtas variera mellan 125 och 155 procent. Om Alectas kollektiva konsolideringsnivå understiger 125 procent eller överstiger 155 procent ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet. Vid låg konsolidering kan en åtgärd vara att höja det avtalade priset för nyteckning och minskning av befintliga förmåner. Vid hög konsolidering kan en åtgärd vara att införa premierreduktioner. Alectas preliminära konsolideringsgrad för 2015 är 153% (2014: 143 procent).

Premierna till Alecta fastställs genom antaganden om ränta, livslängd, driftskostnader och avkastningsskatt och är beräknad så att betalning av konstant premie till pensionstidpunkten räcker för hela målförmånen, som baseras på den försäkrades nuvarande pensionsmedförande lön, då ska vara intjänad.

Det saknas ett fastställt regelverk för hur underskott som kan uppkomma ska hanteras, men i första hand ska förluster täckas av Alectas kollektiva konsolideringskapital, och leder således inte till ökade kostnader genom höjda avtalade premier. Det saknas även regelverk för hur eventuella överskott eller underskott ska fördelas vid avveckling av planen eller företags utträde ur planen.

Koncernen har även gjort pensionsutfästelser, vilka tryggas genom kapitalförsäkring, som är pantförskrivna till förmån för förmånstagarna. Ingen del avser ledande befattningshavare. 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 3,6 (3,7 under 2014 respektive 3,7 under 2013) Mkr. Inga nya inbetalningar sker avseende dessa pensionsutfästelser.

Ersättningar till styrelse och koncernledning

2015. Löner och ersättningar fördelade enligt typ av ersättning per styrelseledamot och till koncernledning:

TSEK	Bruttolön, exkl bonus	Bonus	Övrig ersättning**	Pension	Totalt
Styrelse*					
Maria Nilsson	193				193
Per Bätelson, ordf.	433				433
Ulrika Östlund	193				193
Helen Fasth Gillstedt	240				240
Simon Lindfors	20				20
Totalt styrelse	1 078	0	0	0	1 078
Per Granath, Koncernchef	3 145	900	3 638	2 305	9 987
Övriga (8 personer)	11 785	1 787	0	4 071	17 643
Totalt koncernledning	14 930	2 687	3 638	6 375	27 630
Totalt i koncernen	16 007	2 687	3 638	6 375	28 707

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

** Per Granath avslutade sitt avtal som verkställande direktör 22 december 2015. Övrig ersättning om 3 638 tkr avser avgångsvederlag och bilersättning (exklusive sociala avgifter och pension).

Koncernen har ingått ett avtal med vd, Rasmus Nerman, som innebär att vid uppsägning ska Bolaget iaktta en uppsägningstid om sex (6) månader och Rasmus Nerman har en uppsägningstid om sex (6) månader. Vid uppsägning från Bolagets sida skall även en extra ersättning om sex (6) månaders fasta månadslön utgå och betals ut vid utgången av uppsägningstiden. Pension utgår i enlighet med ITP1 och det finns inga kommande pensionsförpliktelser.

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 Bätelson, ordf.	247			247
Ulrika Östlund	117			117
Helen Fasth 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 bolagsstämman. Simon Lindfors erhåller arvode som ledamot i koncernens revisionsutskott.

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

TSEK	Bruttolön, exkl bonus	Bonus	Pension	Totalt
Styrelse*				
Maria Nilsson	180			180
Per Bätelson, ordf.	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 bolagsstämman.

Könsfördelning i styrelse och koncernledning

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

Not K8 Ersättning till revisorer

Ersättningar till revisorer

MSEK	2015	2014	2013
KPMG AB			
- revisionsuppdrag	3	3	2
- skatterådgivning	0	0	0
- övriga tjänster	0	2	0
Summa	3	6	2

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

Not K9 Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter:

MSEK	2015	2014	2013
Ränteinräkningar likvida medel	1	2	1
Omvärdering av villkorade tilläggsköpeskillningar	0	0	22
Övriga ränteinräkningar	0	0	0
Summa ränteinräkningar	1	3	23

Finansiella kostnader:

Räntekostnader för upplåning till upplupet anskaffningsvärde:

MSEK	2015	2014	2013
Banklån*	167	106	23
Efterställda lån	2	4	4
Finansiell leasing	2	2	0
Summa räntekostnader	172	112	27

* I Räntekostnader Banklån ingår 43 mkr som avser kostnadsföring av tidigare periodiserade anskaffningskostnader för lån i samband med refinansiering under 2015.

Not K10 Inkomstskatt

Följande komponenter ingår i skattekostnaden:

MSEK	2015	2014	2013
Aktuell skattekostnad (+)/skatteintäkt (-)			
Årets skattekostnad	26	46	37
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-1	0	-10
	25	46	28
Uppskjuten skattekostnad (+)/skatteintäkt (-):			
Temporära skillnader i obeskattade reserver	10	4	9
Andra temporära skillnader	0	-9	1
Redovisad skatt	35	41	37
Avstämning av effektiv skatt			
Redovisad resultat före skatt	149	156	216
Skatt enligt gällande skattesats (22%)	33	34	48
Skatteeffekt av:			
Ej avdragsgilla kostnader	18	7	1
Ej skattepliktiga intäkter	-14	0	-2
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-1	0	-10
Ökning av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	0	0	3
Schablonränta på periodiseringsfond	0	1	0
Skilnad i skattesats mellan moderföretag och utländska dotterföretag	0	0	0
Övrigt	-2	0	-2
Redovisad skatt	35	41	37
Ej avdragsgilla kostnader avser i allt väsentligt förvärvskostnader.			
Uppskjuten skattekuld (+)/skattefordran (-)			
Materiella anläggningstillgångar	1	2	1
Derivat	-8	-10	-1
Obeskattade reserver, periodiseringsfonder	73	62	45
	66	54	45

Förändringen i uppskjuten skattekuld om 12 Mkr avser uppskjuten skattekostnad redovisad i resultaträkningen om 10 Mkr (uppskjuten skatteintäkt om 5 för 2014 respektive skattekostnad om 10 för 2013) samt uppskjuten skattekuld i förvärvade bolag om 2 Mkr (14 för 2014 respektive 2 för 2013).

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

Underskottsavdrag och avdragsgilla temporära skillnader för vilka uppskjuten skatt inte redovisas i balansräkningen uppgår till 13 Mkr (13 för 2014 respektive 13 för 2013), motsvarande en uppskjuten skattefordran om 3 Mkr (3 respektive 3).

Uppskjutna skattefordringar avseende dessa poster redovisas inte, då underskotten är föremål för koncernbidragsspärrar och med gällande lagstiftning inte kan utnyttjas så länge verksamheten bedrivs i den legala enheten.

Not K11 Resultat per aktie

MSEK	2015	2014	2013
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	114	115	179
Avgår avkastning preferensaktier	-86	-77	-68
Årets resultat efter avkastning på preferensaktier	28	38	111
Resultat per stamaktie före och efter utspädning, kr	0,61	0,84	2,46
Antal stamaktier, snitt	45 881 685	45 830 958	45 000 000

Villkoren för preferensaktierna framgår i not K17 Eget kapital.

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

Antalet aktier enligt ovan är omräknat enligt den split (45:1) som beslutats efter balansdagen

Not K12 Goodwill

Goodwill MSEK	2015	2014	2013
Akkumulerade anskaffningsvärden			
Vid årets ingång	2 565	1 436	1 301
Förvärv av dotterföretag	120	1 146	134
Avyttring av dotterföretag	-44	0	0
Årets nedskrivningar	-36	0	0
Valutakursdifferenser	-21	-16	0
Vid årets utgång	2 584	2 565	1 436

Nedskrivningsprövning

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

MSEK	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Personlig Assistans	964	964	964
Individ & Familj	1 358	1 260	396
Äldreomsorg, exkl Hemtjänst	39	39	39
Hemtjänst	0	36	36
Norge	223	266	0
Summa	2 584	2 565	1 436

Goodwillvärdet prövas årligen för att se om det finns ett nedskrivningsbehov. Den årliga nedskrivningsprövningen görs på segmentsnivå då uppföljningen av goodwill görs på denna nivå, genom att beräkna återvinningsvärdet, vilket består av nyttjandevärdet. Vad gäller segmentet Äldreomsorg så görs den årliga nedskrivningsprövningen av goodwill på nivåerna Hemtjänst respektive Äldreomsorg exklusive Hemtjänst. När det finns indikationer på bestående värdenedgång för en enskild kassagenererande enhet görs prövningen genom att beräkna nyttjandevärdet för den specifika kassagenererande enheten.

Nyttjandevärdet bygger på kassaflödesberäkningar som baseras på specifika finansiella planer som fastställts av ledningen för de närmaste tre åren, vilka sedan extrapoleras med hjälp av uppskattade tillväxttakter för ytterligare två år. De kassaflöden som beräknats därefter har baserats på en årlig tillväxttakt enligt de antaganden som anges nedan. De beräknade kassaflödena har sedan nuvärdeberäknats med en diskonteringsränta enligt vad som framgår nedan.

De viktiga antagandena i prognoserna och de metoder som använts för att skatta värdena är nedanstående. De viktiga antagandena och använda metoderna är desamma för alla kassagenererande enheterna.

Viktiga antaganden i beräkningen	Metod för att skatta värdet
Tillväxt	Tillväxttakten under prognosperioden baseras på specifika planer för de närmaste tre åren utifrån branschdata och ledningens uppskattning utifrån tidigare erfarenhet. Tillväxttakten efter prognosperioden är i linje med kostnadsutvecklingen i branschen.
Rörelsemarginal	Rörelsemarginalen har prognostiserats utifrån historiska utfall och förväntningar om framtida marginal baserade på tidigare erfarenheter.
Diskonteringsränta	Diskonteringsräntan är framtagen genom en vägd genomsnittlig kapitalkostnad för branschen och återspeglar aktuella marknads-mässiga bedömningar om pengars tidsvärde och bedömda specifika risker i respektive enhet.

Antaganden	Långsiktig tillväxt	Diskonteringsränta e skatt	Diskonteringsränta f skatt
Individ & Familj	2% (2,5%, 2,5%)	8,1% (6,9%, 6,9%)	10,4% (8,8%, 8,8%)
Personlig Assistans	1,4% (2,5%, 2,5%)	8,1% (6,9%, 6,9%)	10,4% (8,8%, 8,8%)
Norge	2% (2%)	7,9% (6,8%)	10,2% (8,9%)
Äldreomsorg exkl Hemtjänst	2% (2,5%, 2,5%)	8,1% (6,9%, 6,9%)	10,4% (8,8%, 8,8%)
Hemtjänst	0% (2,5%, 2,5%)	8,1% (6,9%, 6,9%)	10,4% (8,8%, 8,8%)

Nedskrivningar

Nedskrivningsprövningen för Humana Hemtjänst har föranlett en nedskrivning av goodwillposten i sin helhet. Nedskrivningen om 36 Mkr förklarar av allt svårare marknadsförutsättningar som föranlett ledningen att fatta beslut om att avveckla kontrakt i förtid. Bokfört värde var 66 Mkr före nedskrivningsprövningen.

Nedskrivningsprövningen visar på ett nyttjandevärde om 30 Mkr, som är enhetens återvinningsvärde, räknat utifrån en diskonteringsränta på 8,1% (6,9%) efter skatt och 10,4% (8,8%) före skatt.

Känslighetsanalyser

Vid nedskrivningsprövning av Hemtjänst 2014 bedömdes att en rimlig möjlig förändring av rörelsemarginal skulle kunna leda till ett nedskrivningsbehov. Hemtjänsts redovisade värde 31 december 2014 uppgick till 56 Mkr. Dess återvinningsvärde uppgick till 60 Mkr. Rörelsemarginalen prognostiserades till 0,7-1,2% år 1-5 därefter 1,2%. Om rörelsemarginalen skulle ha uppgått till 0,6-1,1% år 1-5 därefter 1,1% skulle redovisat värde vara lika med återvinningsvärdet.

Not K13 Övriga immateriella anläggningstillgångar

2015	Systemutveckling och licenser	Kundrelationer	Övrigt	Totalt
Akkumulerade anskaffningsvärden				
Vid årets ingång	18	-	-	18
Investeringar	0	8	2	10
Kursdifferens	-	-1	-	-1
Ultrangeringar	-1	-	-	-1
Vid årets utgång	17	7	2	25
Akkumulerade avskrivningar				
Vid årets ingång	-11	-	-	-11
Kursdifferens	-	0	-	0
Ultrangeringar	0	-	-	0
Årets avskrivningar	-5	-1	0	-6
Vid årets utgång	-16	-1	0	-17
Redovisat värde	1	6	1	9

Ingen del av systemutvecklingskostnaderna och licenserna är internt utarbetade.

2014	Systemutveckling och licenser	Kundrelationer	Övrigt	Totalt
Akkumulerade anskaffningsvärden				
Vid årets ingång	15	-	-	15
Förvärvat anskaffningsvärde	3	-	-	3
Kursdifferens	-1	-	-	-1
Vid årets utgång	18	-	-	18
Akkumulerade avskrivningar				
Vid årets ingång	-8	-	-	-8
Kursdifferens	0	-	-	0
Årets avskrivningar	-4	-	-	-4
Vid årets utgång	-11	-	-	-11
Redovisat värde	7	-	-	7

2013	Systemutveckling och licenser	Kundrelationer	Övrigt	Totalt
Akkumulerade anskaffningsvärden				
Vid årets ingång	16	-	-	16
Investeringar	1	-	-	1
Ultrangeringar	-2	-	-	-2
Vid årets utgång	15	-	-	15
Akkumulerade avskrivningar				
Vid årets ingång	-6	-	-	-6
Ultrangeringar	2	-	-	2
Årets avskrivningar	-3	-	-	-3
Vid årets utgång	-8	-	-	-8
Redovisat värde	8	-	-	8

Not K14 Materiella anläggningstillgångar

2015	Byggnader och mark	Förbättringsutgifter annans fastighet	Finansiell leasing	Inventarier	Summa
Akkumulerade anskaffningsvärden					
Vid årets ingång	165	28	95	61	348
Förvärvat anskaffningsvärde	56	1	0	4	61
Inköp	31	8	38	7	84
Ultrangeringar/avyttringar	-183	-4	-30	-7	-225
Omklassificeringar	15	3	0	-9	9
Valutakursdifferenser	-1	0	0	-1	-2
Vid årets utgång	83	36	103	55	276
Akkumulerade avskrivningar					
Vid årets ingång	-10	-5	-20	-18	-54
Ultrangeringar/avyttringar	0	0	15	5	20
Omklassificeringar	-2	-	-	-2	-3
Valutakursdifferenser	0	0	0	0	0
Årets avskrivningar	-5	-2	-23	-9	-40
Vid årets utgång	-17	-8	-29	-23	-76
Redovisat värde	66	28	74	32	200

2014	Förbättrings- utgifter annans fastighet				Summa
	Byggnader och mark	Finansiell leasing	Inventarier	Summa	
Akkumulerade anskaffningsvärden					
Vid årets ingång	108	9	22	24	162
Förvärvat anskaffnings- värde	47	5	22	17	91
Inköp	11	14	56	22	103
Utrangeringar/ avyttringar	0	-	-12	-3	-15
Valutakursdifferenser	0	0	1	0	0
Vid årets utgång	165	28	89	59	341

2013	Förbättrings- utgifter annans fastighet				Summa
	Byggnader och mark	Finansiell leasing	Inventarier	Summa	
Akkumulerade avskrivningar					
Vid årets ingång	-6	-4	-4	-12	-26
Utrangeringar/ avyttringar	0	-	6	1	7
Valutakursdifferenser, netto	0	0	0	0	0
Årets avskrivningar	-4	-1	-16	-6	-28
Vid årets utgång	-10	-5	-14	-17	-46
Redovisat värde	155	23	74	42	294

2013	Förbättrings- utgifter annans fastighet				Summa
	Byggnader och mark	Finansiell leasing	Inventarier	Summa	
Akkumulerade anskaffningsvärden					
Vid årets ingång	58	7	7	18	89
Förvärvat anskaffnings- värde	34	-	-	4	38
Inköp	15	2	14	6	38
Utrangeringar/ avyttringar	-	-	-	-5	-5
Omklassificeringar	1	1	-	1	3
Vid årets utgång	108	9	22	24	162
Akkumulerade avskrivningar					
Vid årets ingång	-4	-2	-1	-10	-18
Utrangeringar/ avyttringar	0	0	0	4	4
Omklassificeringar	0	0	-	-2	-3
Årets avskrivningar	-2	-1	-3	-4	-10
Vid årets utgång	-6	-4	-4	-12	-26
Redovisat värde	101	5	17	12	136

Finansiella leasingavtal

Framtida minimileaseavgifter är enligt följande:

	Minimileaseavgifter 2015-12-31				Nuvärde
	Inom 1 år	Mellan 1-5 år	Efter 5 år	Summa	
Leasingavgifter bilar	35	39	0	73	69

Leasingkostnader under rapportperioden uppgick till 40 Mkr, vilket utgörs av minimileaseavgifter. Hyreskontrakten har en löptid på mellan 12 mån – 36 mån.

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

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

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

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

Not K15 Kundfordringar

	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Kundfordringar brutto	445	395	246
Reserv för kundförluster	-5	-4	-4
Summa	440	391	242
Ej förfallna fordringar	379	362	212
Förfallna 1-30 dagar	41	15	24
Förfallna 31-60 dagar	9	3	3
Förfallna > 60 dagar	16	15	7
	445	395	246

Humanas kunder består i huvudsak av stat, kommun och landsting i Sverige och Norge. Koncernen exponeras inte för några betydande kreditrisker 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 K16 Likvida medel

Likvida medel innefattar följande:

	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Kontanter	1	1	0
Banktillgodohavanden	500	243	291
Summa	501	244	291

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

Not K17 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 per den 31 december 2011 och en årligen ackumulerande ränta om 12%, minskat med tidigare utbetalda belopp på preferensaktier.

Den 15:e februari 2016 har extra bolagsstämma fattat beslut om split 45:1, varvid antalet aktier ökat till 29 916 000 A-aktier, 15 965 685 B-aktier och 315 C-aktier. Totalt antal aktier efter spliten uppgår till 45 882 000.

	2015	2014	2013
Antal aktier			
Vid årets ingång	1 019 600	1 000 007	1 000 007
Nyemission, B-aktier	0	19 593	0
Vid årets utgång	1 019 600	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	1 019 600		3 013 996

Beräkning värde preferensbelopp

År	Årets upplupna outbetalda preferensränta	Akkumulerat preferensbelopp vid periodens utgång
2011		509
2012	61	570
2013	68	638
2014	77	715
2015	86	801
Totalt	292	

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 K18 Räntebärande skulder

Kortfristiga	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Banklån	88	37	100
Finansiella leasingkulder	36	36	6
Totalt redovisat värde	125	73	106

Långfristiga	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Banklån	1 513	1 576	468
Finansiella leasingkulder	37	38	11
Efterställda lån	0	42	61
Totalt redovisat värde	1 550	1 656	540
Varav efter 5 år	1 058	1 224	0

Upplåning är i svenska kronor och i norska kronor

Lånevillkor banklån

Humana ingick i juli 2015 ett 7-årigt låneavtal. Lånet löper med rörlig ränta och amortering skall ske två gånger per år med början i fjärde kvartalet 2015, då med 13 mkr som stegvis ökar under lånets löptid. Avtalet innehåller sedvanliga avtalsvillkor, sk covenants (kvoter) som regelbundet rapporteras till långivarna (EBITDA to Net interest, Net debt to EBITDA och Cashflow to Debt service) och det innehåller även en sk. cash sweep i förhållande till koncernens kassaflöde. Aktier i dotterbolag och företagsintekningar har pantsatts som säkerhet för lånet. Humana har även som en del i avtalet omvandlat 50% av låneskulden till fast ränta genom räntederivat. Se även not K20 och K21.

Lånevillkor efterställda lån

Efterställda lån avsåg säljarreverser till tidigare ägare. Reverserna, som löpte med en ränta om 10%, slutfördes i sin helhet i juli 2015.

Not K19 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Upplupna löner	212	220	193
Upplupna semesterlöner	291	262	200
Upplupna räntekostnader	20	17	2
Upplupna pensioner	58	47	11
Övrigt	62	44	29
Summa	643	590	436

Not K20 Finansiella tillgångar och skulder

2015-12-31	Lånefordringar och kundfordringar	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar			
Kundfordringar	440	440	440
Övriga fordringar	19	19	19
Upplupna intäkter	7	7	7
Likvida medel	501	501	501
	966	966	966

Finansiella skulder	Finansiella tillgångar/ skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Övriga skulder	Bokfört värde	Verkligt värde
Banklån		1 602	1 602	1 602
Derivatinstrument	38		38	38
Skuld finansiell leasing		73	73	73
Leverantörsskulder		79	79	79
Övriga kortfristiga skulder		16	16	16
Upplupna kostnader		643	643	643
Skuld för tilläggsköpeskilling	26		26	26
	64	2 413	2 477	2 477

2014-12-31	Lånefordringar och kundfordringar	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
	667	667	667

Finansiella skulder	Finansiella tillgångar/ skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Övriga skulder	Bokfört värde	Verkligt värde
Efterställda lån		42	42	42
Banklån		1 613	1 613	1 613
Derivatinstrument	45		45	45
Skuld finansiell leasing		74	74	74
Leverantörsskulder		72	72	72
Övriga kortfristiga skulder		7	7	7
Upplupna kostnader		590	590	590
Skuld för tilläggsköpeskilling	6		6	6
	51	2 397	2 448	2 448

2013-12-31	Lånefordringar och kundfordringar	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
	574	574	574

Finansiella skulder	Finansiella tillgångar/ skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Övriga skulder	Bokfört värde	Verkligt värde
Efterställda lån		61	61	61
Banklån		568	568	568
Derivatinstrument	4		4	4
Skuld finansiell leasing		17	17	17
Leverantörsskulder		49	49	49
Övriga korfristiga skulder		6	6	6
Upplupna kostnader		436	436	436
Skuld för tilläggsköpeskilling	17		17	17
	21	1 138	1 159	1 159

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

2015-12-31	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder				
Derivatinstrument		38		38
Skuld för tilläggsköpeskilling			26	26
Verkligt värde	0	38	26	64

2014-12-31	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	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder				
Derivatinstrument		4		4
Skuld för tilläggsköpeskilling			17	17
Verkligt värde	0	4	17	21

Överföringar mellan nivåer

Inga överföringar mellan nivåer har skett under 2015, 2014 respektive 2013.

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	2015	2014	2013
Tilläggsköpeskilling			
Ingående saldo	6	17	19
Anskaffningsvärde förvärv	26	2	26
Återfört mot resultaträkningen	0	-3	-22
Reglerat under året	-6	-10	-6
Utgående saldo	26	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 via resultatet

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	Det bedömda verkliga värdet skulle öka (minska) om: EBITDA var högre (lägre)

Ränteswappar och ränteoptioner	Det verkliga värdet av ränteswappar och ränteooptioner har beräknats genom en diskontering av beräknade framtida kassaflöden enligt kontraktets villkor med utgångspunkt från marknadsräntan för liknande instrument på balansdagen.
--------------------------------	--

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:

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

Finansiella instrument som inte värderas till verkligt värde

Typ	Värderingsteknik	Väsentliga icke-observerbara indata	Värderingsnivå
Andra finansiella skulder*	Diskonterade kassaflöden	ET	2

* Andra finansiella skulder avser banklån, efterställda lån samt finansiella leasingsskulder. 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. Ansvar 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. Likviditetsbehovet följs upp löpande och i samband med

översyner av Humanas finansieringsbehov. Koncernens policy är att minimera upplåningsbehovet genom att balansera över-underskottslikviditet inom koncernen och uppnå en flexibilitet i finansieringen genom avtal om ytterligare tillgängliga krediter. För att underlätta likviditetsplanering och likviditetsstyrning har koncernen kreditfaciliteter (checkräkningskrediter) samt en cashpool.

Humanas likviditet kommer att påverkas negativt av Försäkringskassans beslut att införa efterskottsinsbetalning från tidigare förskottsinsbetalning inom Personlig Assistans. Efterskottsinsbetalningen införs per den 1 oktober 2016 och beräknas få en engångspåverkan på Humanas rörelsekapitalbehov med cirka 200-300 Mkr.

Specifikation av tillgänglig likviditet:	2015	2014	2013
Outnyttjad kreditfacilitet	100	276	0
Kassa	501	244	291
Totalt	601	520	291

Koncernens finansiella skulder, som framgår av Not K18, uppgick vid årsskiftet till 1 675 Mkr (kortfristiga skulder 125 MSEK och långfristiga skulder 1 550 MSEK).

Löptidsanalys avseende finansiella skulder

	< 3 mån	3-12 mån	2-5 år	> 5 år	Totalt
Banklån	51	32	279	1 277	1 639
Räntor avseende					
Banklån	18	52	256	117	443
Derivatinstrument	7	21	9	-	38
Skuld finansiell leasing	10	29	35	-	73
Leverantörsskulder	79	-	-	-	79
Skuld för tilläggsköpeskilling	18	-	6	3	26
Totalt	182	134	585	1 396	2 298

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. Likvida medel investeras endast hos bank med hög kreditrating. Risken för kundförluster bedöms därmed vara begränsade.

Maximal exponering för kreditrisk	2015	2014	2013
Kundfordringar	440	391	242
Övriga fordringar	19	10	4
Likvida medel	501	244	291
Totalt	959	645	538

Ränterisk

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 50% 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 räntepuppång/räntenedgång på 1 procentenhet på balansdagen skulle vara 6 Mkr inkl räntederivat.

Valutarisk

Koncernen verkar i Sverige och Norge och utsätts därigenom för valutarisk 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 79 Mkr inkl goodwill. Genomslaget på resultaträkningen vid en kursförändring på 5 procentenheter på balansdagen skulle vara -1 Mkr och på koncernens totalresultat 4 Mkr.

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. Målsättningen är att fortsätta generera avkastning till ägare och nytta för andra intressenter.

Varken moderbolaget eller något av dotterbolagen är föremål för externa kapitalkrav, se även not K18.

Not K21 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	2015	2014	2013
<i>Ställda säkerheter för Banklån</i>			
Aktier i dotterbolag*	1 686	1 567	640
Företagsinteckningar	30	30	30
Fastighetsinteckningar	3	35	15
<i>Ställda säkerheter övrigt</i>			
Spärmedel i bank	0	0	0
<i>Eventalförpliktelser</i>			
	Inga	Inga	Inga

*Aktier i dotterbolag utgörs av värdet av nettotillgångar för dotterbolag i vilka aktierna är ställda som säkerhet.

Not K22 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 Wójciciech 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	2015	2014	2013
TSEK			
Air Syndication S.C.A	0	37	33
Styrelse och vd	0	577	755
Summa	0	613	788

Skuld

TSEK	2015	2014	2013
Air Syndication S.C.A	0	402	365
Styrelse och vd	0	6 337	8 314
Summa	0	6 738	8 679

Utestående säljarreverser löstes i sin helhet inklusive utestående ränta i juli 2015. Till närstående utgick en total likvid om 10 079 tkr (424 tkr till Air Syndication S.C.A, 9 655 tkr till styrelse och vd), se även not K18.

Preferensaktier

Koncernen har utestående ackumulerat preferensbelopp till närstående enligt nedan:

Akkumulerat preferensbelopp	2015	2014	2013
MSEK			
Air Syndication S.C.A	760	678	606
Styrelse och vd	37	33	31
Summa	797	711	637

Not K23 Bolag som omfattas av dessa finansiella rapporter

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 %
AB Salbohedes Gruppboende, 556754-3912	1 000	Sala	100%
Adventum Specialpedagogik AB, 556387-6753	1 000	Borlänge	100%
Adventum Vård AB, 556330-3030	1 000	Borlänge	100%
Amelius Holmsund AB, 559020-1728	500	Sigtuna	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%
Dauidsbo Fastigheter AB, 556787-3327	1 000	Norberg	100%
Dauidsbo Invest AB, 556806-2698	500	Norberg	100%
Dauidsbogård 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 konsult i Skåne AB, 556687-4227	1 000	Stockholm	100%
Familjeforum Lund AB, 556589-3764	1 000	Stockholm	100%
Familjestödsgruppen i Stockholm AB, 556699-8182	1 000	Tyresö	100%
Familjevårdskonsulterna 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%
Human Care Assistans AS, 914 597 811	3 956	Stjordal, No	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%
Häggesta 10:1 AB, 556992-5638	100	Stockholm	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%
Istrianan AB, 559020-2452	1 000	Lund	100%
JOWE AB, 556644-6281	100	Stockholm	100%
KBT Mälardalen AB, 556718-7025	1 000	Stockholm	100%
Krehab AB, 556766-2720	6 000	Sandviken	100%
Lunna Gård AB, 556586-2371	1 000	Stockholm	100%
Löft AS, 982767458	16 920	Tonsberg, No	100%
Neuropsyk i Ballnäs 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%
Oasen HVB & Skola AB, 556420-9608	5 000	Aneby	100%
Oasen Ungdomscenter AB, 556686-2313	1 000	Aneby	100%
Oasen Utbildningscenter AB, 556650-1796	1 000	Aneby	100%
Öff.clinic AB, 556625-9429	1 000	Kristianstad	100%
Orana AB, 556353-3966	1 000	Kristianstad	100%
Orana Kristianstad AB, 556714-8878	1 000	Kristianstad	100%

Företagets namn	Antal andelar	Säte	Kapitalandel %
Orana Vård & Omsorg Holding AB, 559012-0159	50 000	Kristianstad	100%
Partnergruppen Svenska AB, 556177-0362	10 000	Stockholm	100%
Plus Assistans AB, 556665-9149	1 000	Örebro	100%
Prompting AB, 556606-5990	200	Stockholm	100%
Ramlösa Social Utveckling AB, 556266-5520	1 000	Helsingborg	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%
Storsjögårdens HVB AB, 556335-5780	1 000	Gävle	100%
Södertörns familjevård AB, 556573-0511	1 000	Stockholm	100%
Tiangruppen AB, 556223-5145	2 500	Uppsala	100%
Tibble gård ungdomshem AB, 556632-1757	1 000	Stockholm	100%
TILTA FOR UNGDOM - AGDER AS, 989649582	1 000	Kristiansand, No	100%
TILTA SGRUPPEN 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%
Våre Hjem AS, 980399699	1 000	Trondheim, No	100%

Not K24 Väsentliga händelser efter balansdagens slut

Den 4 februari 2016 ingick Humana avtal om att överlåta delar av sin hemtjänstverksamhet inom segmentet Äldreomsorg (Sollentuna, Solna och Stockholms innerstad) till Attendo AB. Den totala omsättningen respektive det totala rörelseresultatet för dessa verksamheter för 2015 uppgick till 59 Mkr respektive -7 Mkr.

Den 15:e februari 2016 har extra bolagsstämma fattat beslut om split 45:1, varvid antalet aktier ökat till 29 916 000 A-aktier, 15 965 685 B-akter och 315 C-aktier. Totalt antal akter efter spliten uppgår till 45 882 000.

Redovisningsprinciper

P1 Byten av redovisningsprinciper

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder i kraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter.

Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtidstillämpas.

Förändrad presentation i rapporter

Under året har Koncernens resultaträkning ändrats så att förvärvskostnader redovisas bland Övriga rörelsekostnader, se not K4, och Omvärdering av villkorade tilläggsköpeskillning redovisas bland Finansiella intäkter, se not K9, till skillnad från tidigare, då de redovisades på egen rad i Resultaträkningen. Koncernes kassaflödesanalys har som en konsekvens ändrats så att förvärvskostnader ingår i koncernens Rörelseresultat. Jämförelsetalen har uppdaterats i rapporterna för att matcha ändringarna.

P2 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 9 Finansiella instrument kommer att ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IFRS 9 innehåller nya utgångspunkter för klassificering och värdering av finansiella instrument, en framåtblickande ("expected loss") nedskrivningsmodell och förenklade förutsättningar för säkringsredovisning. IFRS 9 träder i kraft 1/1 2018 och tidigare tillämpning är tillåten givet att EU antar standarden. EU planerar att godkänna standarden under första halvåret 2016. IFRS 9 bedöms inte komma att få någon betydande påverkan på Humanas redovisning.

International Accounting Standards Board ("IASB") har i januari 2016 beslutat om en ny standard för redovisning av leasingavtal, IFRS 16 Leases, som träder ikraft 1 januari 2019. EFRAG har ännu inte offentliggjort när standarden förväntas antas av EU och därmed kan tillämpas av Humana.

IFRS 16 Leases innebär att en leasetagare redovisar samtliga hyrda tillgångar och relaterade skulder i balansräkningen och att leasetagaren redovisar avskrivningar på dessa tillgångar samt räntekostnader kopplade till de relaterade skulderna i resultaträkningen, dvs. en hantering som motsvarar redovisning av finansiella leasingavtal under gällande standard. Detta är en skillnad från nu då operationella leasingavtal redovisas utanför balansräkningen med upplysning om åtagandet och där lesingavgiften kostnadsförs linjärt över kontraktstiden. IFRS 16 kommer därmed att påverka Humana genom att de operationella leasingsavtal som redovisas i not K6 kommer att redovisas i balansräkningen och leasingavgiften som nu redovisas bland övriga externa kostnader ersätts av en avskrivning av de i balansräkningen redovisade tillgångarna samt räntekostnad kopplad till de finansiella skulderna.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. Syftet med en ny intäktsstandard är att ha en enda principbaserad standard som ska ersätta befintliga standarder och uttalanden om intäkter. Branscher som bedöms påverkas mest är bl a telekom-, programvaru- och bygg- och anläggningsbranscherna. Alla företag kommer dock att påverkas av de nya, väsentligt utökade upplysningskraven. IFRS 15 träder i kraft 2018 och tidigare tillämpning är tillåten givet att EU antar standarden. EU planerar att godkänna standarden i Q1 2016. IFRS 15 bedöms, enligt hittills gjorda analyser, inte komma att få någon betydande påverkan på Humanas redovisning.

Övriga nya och ändrade IFRS med framtida tillämpning förväntas inte komma att ha någon väsentlig effekt på företagets finansiella rapporter.

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, Individ & Familj, Personlig Assistans, Äldreomsorg samt Norge. Omsättning och rörelseresultat per segment redovisas efter allokering av segmentspecifika kostnader men exklusive kostnader för centrala funktioner. Segmentsredovisningen följer den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. vd och CFO följer däremot inte upp tillgångar per segment utan följer enbart koncernens totala tillgångar. Se not K3 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 K5. Vid förvärv där värdet av nettotillgångar överstiger erlagd köpeskillning, 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 finansiella skulder och omvärderas vid varje rapporttidpunkt med värdeförändringen i finansiella poster.

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

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 assistans tid.

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 tillförlitlig.

Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning av personal kostnadsförs vid den tidigaste tidpunkten av när företaget inte längre kan dra tillbaka erbjudandet eller när företaget redovisar kostnader för omstrukturering. Ersättningar som beräknas bli reglerade efter tolv månader redovisas till dess nuvärde.

Pensionsförpliktelser

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 inbetalas till den aktuella försäkringsgivaren. Pensionspremier hänförliga till avgiftsbestämda planer redovisas som personalkostnader i resultaträkningen i den takt de uppstår.

En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som inte är avgiftsbestämd. Humanas förmånsbestämda åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige (ITP2) tryggas genom försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, 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 vissa pensionsutfästelser, vilka tryggas genom kapitalförsäkring. Pensionsåtagandet inklusive särskild löneskatt motsvarar 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 fastställs.

Leasing

Operationella leasingavtal

Kostnader avseende operationella leasingavtal redovisas i årets resultat linjärt över leasingperioden. Förmåner erhållna i samband med tecknandet av ett avtal redovi-

sas 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.

Redovisning av sale and leaseback transaktioner

En sale and lease back-transaktion (SLB) är till sin form en försäljning av en tillgång enligt ett köpeavtal och en efterföljande lease av samma tillgång med den ursprungliga ägaren som leasetagare. Redovisningen av en sådan transaktion är beroende av hur leasingtransaktionen klassificeras, denna bedömning följer de sedvanliga principerna för klassificering av leasingavtal.

Om en sale and lease back transaktion ger upphov till ett finansiellt leasingavtal redovisas belopp varmed försäljningsbeloppet överstiger bokfört värde (realisationsvinst) inte direkt i säljarens resultaträkning utan periodiseras linjärt över leasingperioden.

Om en sale and lease back transaktion ger upphov till ett operationellt leasingavtal redovisas det belopp varmed försäljningsbeloppet överstiger bokfört värde (realisationsvinst) i den period under vilken försäljningen sker, förutsatt att transaktionen baseras på verkligt värde. Koncernen bedömer att alla SLB-transaktioner har eller kommer att genomföras på armslängds avstånd till ett pris som motsvarar ett verkligt värde.

Intäkter hänförliga till sale and lease back-transaktion redovisas som intäkter på tillträdesdagen om inte risker och förmåner övergått till köparen vid ett tidigare tillfälle. Kontrollen över tillgången kan ha övergått vid ett tidigare tillfälle än tillträdestidpunkten och om så har skett intäktsredovisas fastighetsförsäljningen vid denna tidigare tidpunkt.

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. Temporära skillnader beaktas inte i koncernmässig goodwill och inte heller för skillnad som uppkommit vid första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv och som vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktigt resultat. 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 skatte regler 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 köpeskillning överstiger verkligt värde av identifierbara nettotillgångar i förvärvad enhet. Goodwill skrivs inte av utan är föremål för nedskrivningsprövning, se nedan Nedskrivningar. Se vidare not K12.

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 in 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.

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:

– systemutveckling och licenser	5–7 år
– kundrelationer	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	5–10 år
– Investering annans fastighet	kontraktstiden
– 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.

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.

Preferensaktier

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

Emitterade preferensaktier kan inte lösas in på innehavarens begäran och medför heller inte någon kontraktuell skyldighet för bolaget att betala utdelning. Utdelning på preferensaktierna betalas endast efter beslut av bolagsstämman. Preferensaktierna har därför klassificerats som eget kapital.

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 realiserats, 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 netto redovisas 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 tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet

Denna kategori består av derivatinstrument (ränteswappar och ränteoptioner) som ingår i undergruppen finansiella tillgångar som innehas för handel. Finansiella tillgångar 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 finansiella skulder som innehas för handel, vilken omfattar koncernens derivat, samt villkorade tilläggsköpeskillingar, vilka skall redovisas i denna kategori. 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.

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.

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 sedan mer än 90 dagar. Fordringarnas nedskrivningsbehov fastställs utifrån historiska erfarenheter av kundförluster på liknande fordringar.

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.

Moderbolagets resultaträkning

Mkr	Not	2015	2014	2013
Rörelsens intäkter				
Rörelseintäkter	MB1	7	0	0
Rörelsens kostnader				
Övriga externa kostnader	MB1, MB2	-12	-16	-7
Personalkostnader		0	0	0
Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar		0	0	0
Rörelseresultat		-5	-16	-7
Resultat från finansiella poster				
Resultat från andelar i koncernföretag - erhållet		45	220	228
Ränteintäkter		0	2	0
Räntekostnader		-46	-52	-12
Resultat efter finansiella poster		-6	154	209
Förändring av periodiseringsfond	MB5	7	-38	-53
Resultat före skatt		0	115	157
Skatt		0	-26	-24
Årets resultat tillika årets totalresultat		0	89	133

Moderbolagets balansräkning

Mkr	Not	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
TILGÅNGAR				
Anläggningstillgångar				
Materiella anläggningstillgångar				
Materiella anläggningstillgångar	MB3	0	1	0
Finansiella anläggningstillgångar				
Andelar i dotterbolag	MB4	1 623	1 623	816
Summa anläggningstillgångar		1 623	1 625	817
Omsättningstillgångar				
Kortfristiga fordringar				
Forordningar hos koncernföretag		47	536	527
Skattefordringar		0	14	22
Övriga fordringar		0	0	2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0	9	2
		47	559	553
Kassa och bank		51	9	0
Summa omsättningstillgångar		98	568	553
SUMMA TILGÅNGAR		1 722	2 192	1 369

Mkr	Not	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital				
Bundet eget kapital				
Aktiekapital	K17	1	1	1
Fritt eget kapital				
Överkursfond		642	642	624
Balanserat resultat		386	297	164
Årets resultat		0	89	133
Summa eget kapital		1 030	1 030	922
Obeskattade reserver				
Periodiseringsfond	MB5	170	176	138
		170	176	138
Långfristiga skulder				
Skulder till kreditinstitut	MB6	470	891	145
Efterställda lån	MB6	0	42	61
		470	933	206
Kortfristiga skulder				
Skulder till kreditinstitut		25	37	102
Leverantörsskulder		2	7	1
Skulder till koncernföretag		20	0	0
Övriga kortfristiga skulder		0	0	0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	MB7	5	9	1
		52	53	104
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		1 722	2 192	1 369

POSTER INOM LINJEN		2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Ställda säkerheter				
Aktier i dotterbolag		1 623	1 623	816
Ansvarsförbindelser				
		Inga	Inga	Inga

Moderbolagets rapport över förändringar i eget kapital

	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat inklusive årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 13-01-01	1	624	164	789
Årets resultat tillika årets totalresultat			133	133
Utgående eget kapital 13-12-31	1	624	297	922
Ingående eget kapital 14-01-01	1	624	297	922
Årets resultat tillika årets totalresultat			89	89
Transaktioner med aktieägare				
Nyemission	0	19		19
Summa transaktioner med aktieägare	0	19	0	19
Utgående eget kapital 14-12-31	1	642	386	1 030
Ingående eget kapital 15-01-01	1	642	386	206
Årets resultat tillika årets totalresultat			0	0
Utgående eget kapital 15-12-31	1	642	386	1 030

Aktiekapital, 1 019 593 (1 018 466 för 2014 och 1 000 000 för 2013) stam aktier á nom 1 krona och 7 preferensaktier á nom 1 krona.

Moderbolagets rapport över kassaflöden

Mkr	Not	2015	2014	2013
Kassaflöde från den löpande verksamheten				
Rörelseresultat		-5	-16	-7
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet				
Av- och nedskrivningar		0	0	0
		40	-16	-6
Erhållen ränta		2	0	0
Erlagd ränta		-42	-45	-4
Betald skatt		14	-18	-52
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		14	-78	-63
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital				
Minskning (+)/ökning (-) av fordringar		5	1	1
Minskning (+)/ökning (-) av kortfristiga skulder		0	0	-18
Minskning (+)/ökning (-) av leverantörsskulder		-6	6	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten		11	-71	-81
Investeringsverksamheten				
Förvärv av dotterföretag		0	-804	0
Förvärv av immateriella och materiella anl. tillgångar		0	-1	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		0	-805	0
Finansieringsverksamheten				
Upptagna lån		495	932	-19
Amortering av skuld		-969	-170	-21
Lån koncernföretag		505	123	118
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		31	885	78
Årets kassaflöde		42	9	-3
Likvida medel vid årets början		9	0	3
Likvida medel vid periodens slut		51	9	0

Noter moderbolaget

Not MB1 Moderbolagets inköp och försäljningar till koncernföretag

Försäljning till koncernbolag uppgick till 100% under 2015 (0% för 2014 och 2013). Inköp från koncernbolag uppgick till 0% under 2015 (0% 2014 och 2013).

Not MB2 Uppgift om revisorns arvode och kostnadsersättning

Ersättningar till revisorer	2015	2014	2013
KPMG AB			
- revisionsuppdrag	1	1	0
- skatterådgivning	0	0	0
Summa	1	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

	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärden	2	1	1
Inköp	0	1	0
Utrangeringar/avyttringar	-2	0	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	0	2	1
Ingående avskrivningar	-1	-1	-1
Utrangeringar/avyttringar	1	0	0
Årets avskrivningar enligt plan	0	0	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	0	-1	-1
Utgående planenligt restvärde	0	1	0

Not MB4 Andelar i dotterbolag

	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärden	1 623	816	816
Inköp	0	807	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1 623	1 623	816

Företagets namn	Bokfört värde		
	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Humana Group Holding AB, 556730-0453	1 623	816	816
INOM - Innovativ Omsorg i Norden AB, 556782-9105		807	

* Aktierna i INOM - Innovativ Omsorg i Norden AB har under året lämnats som aktieägartillskott till Humana Group Holding AB.

Not MB5 Obeskattade reserver

	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Periodiseringsfond Tax 2010	0	7	7
Periodiseringsfond Tax 2011	19	19	19
Periodiseringsfond Tax 2012	19	19	19
Periodiseringsfond Tax 2013	41	41	41
Periodiseringsfond Tax 2014	53	53	53
Periodiseringsfond Tax 2015	38	38	0
Summa	170	176	139

Not MB6 Långfristiga skulder

	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Långfristiga skulder som förfaller till betalning ett till fem år efter balansdagen:	0	181	0
Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen:	470	709	145
Efterställda lån från aktieägare	0	42	61
Summa	470	933	206

Se not K18 för lånevillkor och not K20 för finansiell riskhantering.

Not MB7 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Upplupna räntor	4	9	0
Övriga poster	1	1	0
Summa	5	9	1

Not PM 1 Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridiska personer. Även av Rådet för finansiell rapporterings utgivna uttalanden gällande för noterade företag tillämpas. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU antagna IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen, tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som ska göras.

Skillnad mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

Andelar i dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Detta innebär att transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i

Styrelsens förslag till vinstdisposition

dotterföretag. I koncernredovisningen redovisas transaktionsutgifter hänförliga till dotterföretag direkt i resultatet när dessa uppkommer.

Finansiella instrument och säkringsredovisning

Med anledning av sambandet mellan redovisning och beskattning, tillämpas inte reglerna om finansiella instrument och säkringsredovisning i IAS 39 i moderbolaget som juridisk person.

I moderbolaget värderas finansiella anläggningstillgångar till anskaffningsvärde minus eventuell nedskrivning och finansiella omsättningstillgångar enligt lägsta värdeets princip. Anskaffningsvärdet för räntebärande instrument justeras för den periodiserade skillnaden mellan vad som ursprungligen betalades, efter avdrag för transaktionskostnader, och det belopp som betalas på förfallodagen (överkurs respektive underkurs).

Räntesvappar som effektivt säkrar kassaflödesrisk i räntebetalningar på skulder värderas till nettot av upplupen fordran på rörlig ränta och upplupen skuld avseende fast ränta och skillnaden redovisas som räntekostnad respektive ränteintäkt. Säkring är effektiv om den ekonomiska innebörden av säkringen och skulden är densamma som om skulden i stället hade tagits upp till en fast marknadsräntan när säkringsförhållandet inleddes. Eventuell betald premie för swapavtalet periodiseras som ränta över avtalets löptid.

Förslag till vinstdisposition	SEK
Till årsstämman förfogande fritt eget kapital i moderbolaget	
Överkursfond	642 253 871
Balanserat resultat	386 490 179
Årets vinst	83 138
Summa	1 028 827 188
Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:	
Till aktieägarna i form av utdelning	-
Vinstmedel att balanseras i ny räkning	1 028 827 188
Summa	1 028 827 188

Styrelsen i Humana har beslutat att upparbetat kassaflöde ska återinvesteras i verksamheten. Styrelsen föreslår årsstämman 2016, i enlighet med tidigare år, att ingen utdelning ges för 2015 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 upprättats 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 23 februari 2016. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 6 mars 2016.

Stockholm den 23 februari 2016

Per Bätelson
Styrelsens ordförande

Helen Fasth Gillstedt
Styrelseledamot

Wojciech Goc
Styrelseledamot

Per Granath
Styrelseledamot

Simon Lindfors
Styrelseledamot

Rasmus Nerman
Vd

Maria Nilsson
Styrelseledamot

Lloyd Perry
Styrelseledamot

Ulrika Östlund
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats
den 23 februari 2016
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 2015 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 55-58. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 43-94.

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 revisionsssed 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 2015 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 2015 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 55-58. 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 2015. 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 55-58 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 revisionsssed 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 ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

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 revisionsssed 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 23 februari 2016

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, 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.

Justerad EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar justerat för poster av engångskaraktär.

Justerat rörelseresultat

Rörelseresultat justerat för poster av engångskaraktär.

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, 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.

Verksamhetsdefinitioner

Bufdir

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. Det norske centrala organet for administration og drift av barnomsorg.

Bufetat

Barne-, ungdoms- og familieetaten. Bufetat ligger under det norske Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Bufetat er oppdelat i fem regioner og er ansvarigt for drift og tjenester knutna till barn- og familjeomsorg.

Habiliteket

Humanas forskola, grundfor skola och korttids-verksamhet for barn med flerfunksjonsned-sattningar.

Humana Akademin

Humanas interna utbildningsverksamhet.

HOT

Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester. Norsk lag som reglerar varden av barn, unga och vuxna med fysiska och psykiska funksjons-nedsattningar.

HSL

Hälso- och sjukvårdslagen

HVB

Hem för vård eller boende

INOM

Koncern med verksamhetsfokus på specialist-vård inom psykiatri och psykosocialt föränd-ringsarbete, förvärvat av Humana 2014.

IVO

Inspektionen för vård och omsorg

LSS

Lagen om stöd och service till vissa funksjonshindrade

LOU

Lagen om offentlig upphandling

LOV

Lagen om valfrihet

NKI

Nöjd kund-index

NMI

Nöjd medarbetar-index

SFB

Socialförsäkringsbalken

SiS

Statens Institusjonsstyrelse

Sol

Socialtjänstlagen

Tiltaksgruppen

Norskt omsorgsbolag, förvärvat av Humana 2014.

TUA

Norskt omsorgsbolag, förvärvat av Humana 2014.

Våre Hjem

Norskt omsorgsbolag, förvärvat av Humana 2014.

Vårdflöta

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.

Ett *bra* liv.
Vem du än är.

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



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