



# 30 ÅR AV OMSORG MED KVALITET

– ÅRSREDOVISNING 2014 –

# Innehåll

## Detta är Attendo

Att stärka individen ..... 2

## VD har ordet

30 år av omsorg med kvalitet ..... 4

## Attendo och samhället

Systemet för omsorgstjänster ..... 7

Samhällets krav på Attendo ..... 11

Attendos bidrag till samhället ..... 13

## Kvalitet i Attendo

Attendos erbjudande ..... 14

Omsorgskvalitet som vi ser det ..... 16

Vi lovar omsorg på ditt sätt ..... 18

## Attendos medarbetare

Attendos medarbetare  
gör skillnad ..... 19

## Mål och strategi

Vård och omsorg i förändring ..... 24

## Verksamhet

Attendos verksamhet ..... 27

Aktiv livsstil på äldre dagar ..... 31

## Styrning

Bolagsstyrning ..... 32

Organisation och intern kontroll... 38

Flerårsöversikt ..... 40

Nyckeltal ..... 41

## Finansiella rapporter

Förvaltningsberättelse ..... 43

Risker och riskhantering..... 46

Koncernens bokslut..... 48

Noter till koncernens bokslut ..... 52

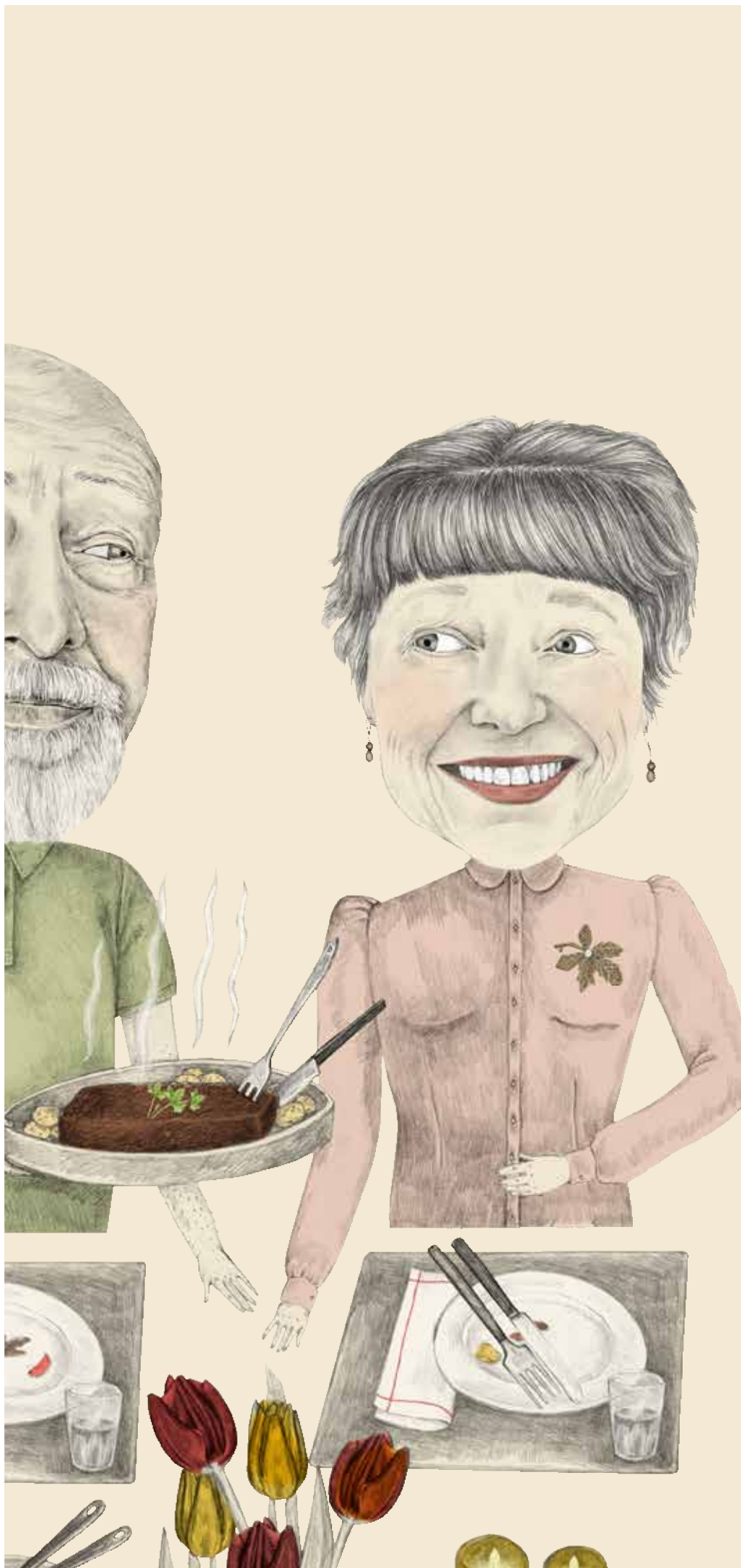
Moderbolagets bokslut ..... 71

Noter till moderbolagets bokslut... 75

Vinstdisposition..... 79

Revisionsberättelse ..... 80

Definitioner ..... 81



# ***En lång historia av kvalitet***

*Attendo har sedan starten för 30 år sedan varit ledande på kvalitetsområdet och arbetat för en bättre omsorg och en bättre brukarupplevelse.*

*Mycket av det som tas för givet i svensk omsorg idag, såsom social dokumentation, kontaktmannaskap och "egen tid" är resultat av Attendos utvecklingsarbete. Idag utvecklar vi framtidens boenden för äldre.*

*På Attendo arbetar vi för att du ska få den omsorg du behöver på det sätt du vill.*



## ***Brukar- och patientnöjdhet***

*I Attendo utgår alla insatser från brukarens eller patientens önskemål och behov. Ett kvitto på att vi lyckas med detta är att vi har nöjda brukare och patienter och det följer vi upp genom våra årliga brukarundersökningar.*

## ***Systematiskt kvalitetsarbete***

*Nöjda brukare är viktigt men vi måste även försäkra oss om att arbetet utförs korrekt utifrån lagar, förordningar och riktlinjer.*

*Detta följs upp genom regelbunden internrevision, kommunernas uppföljningar och andra externa granskningar av omsorg, säkerhet och miljö.*

## ***Evidensbaserad praktik***

*Vårt arbete utgår från bästa tillgängliga kunskap och evidensbaserad praktik. Till vår hjälp har vi tydliga riktlinjer, instruktioner och handböcker som kontinuerligt uppdateras av vår kvalitetsavdelning.*

# Att stärka individen

*Attendo är Nordens ledande privata vård och omsorgsföretag. Vi har i 30 år varit ledande i utvecklingen av kvalitet och nya metoder inom vår bransch.*

*Vi finns idag inom äldreomsorg, omsorg till personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, samt hälso- och sjukvård. Vår vision är Att stärka individen och vi utgår alltid från den enskildes behov och förutsättningar i vårt arbete.*



## Medarbetare som gör skillnad

Attendo har stolta medarbetare som står upp för människors lika värde och som gör skillnad i omsorgen varje dag.

LÄS MER PÅ S. 19



## Tillsammans skapar vi nya omsorgslösningar

LÄS MER PÅ S. 12

Attendo bidrog till en radikal förändring av äldreomsorgen i finska Kotka – från ett komplext system med institutionell vård – till omsorg anpassad efter individens behov i egna boenden.

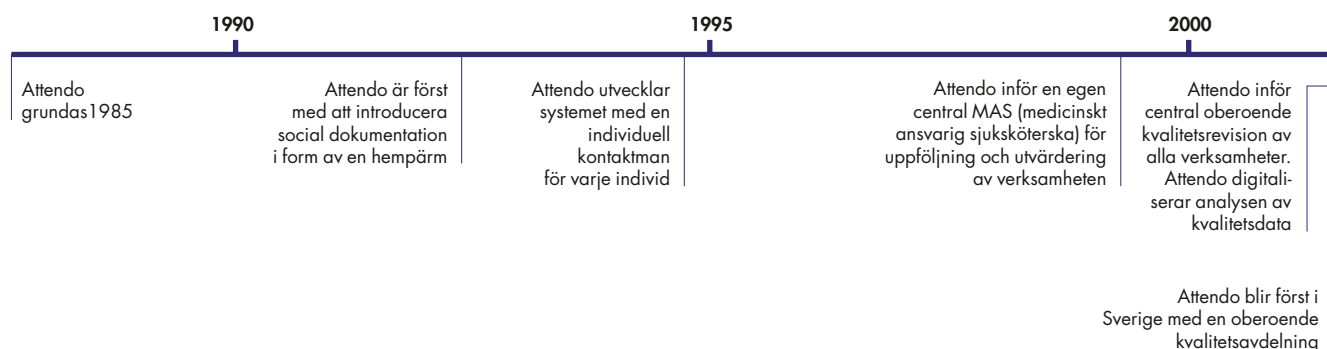


## En stark vision

Attendos vision och mest övergripande syfte är att stärka individen.

LÄS MER PÅ S. 26

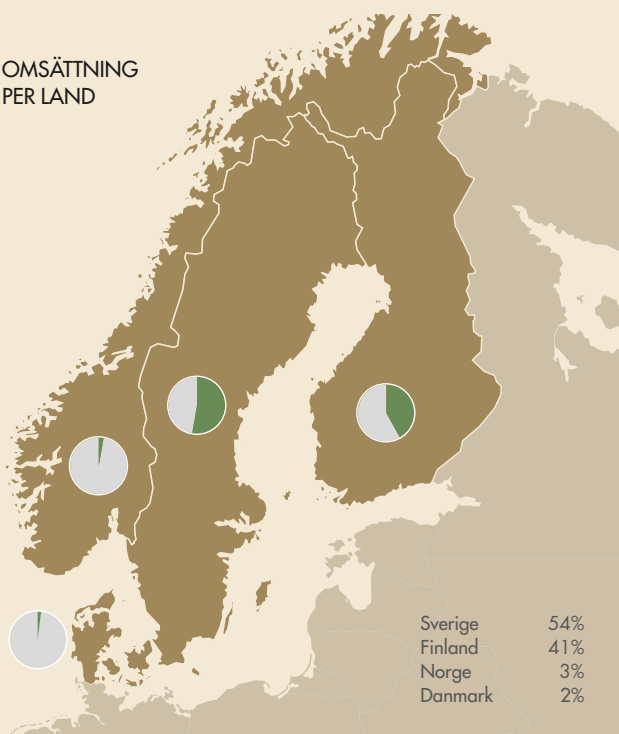
## 30 år av kvalitetsarbete – några milstolpar



## Fakta om Attendo

- Nordens största privata vård- och omsorgsföretag, grundat 1985
- Verksamhet inom äldreomsorg, omsorg till personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg samt hälso- och sjukvård
- Verksam i Sverige, Finland, Norge och Danmark
- Totalt 18 000 medarbetare på cirka 480 enheter i Norden
- 40 av de 50 högsta cheferna inom Attendo är kvinnor

OMSÄTTNING PER LAND



## Året i korthet

- Attendos omsättning och rörelseresultat ökade
- Fortsatt hög brukar- och medarbetarnöjdhet
- Attendo i topp i Socialstyrelsens Öppna jämförelser inom LSS i Sverige
- Nytt IT-system för kvalitetsuppföljning infört
- Kompletterande utbildning för 200 undersköterskor som arbetar med äldre, funktionshindrade och personer inom socialpsykiatri genomförd
- 195 nya värderingscoacher utbildade i Finland
- Priser och hedersomnämningar för kost- och måltidskoncept samt lokalt värderingsarbete i Sverige
- Attendo blir under 2015 företagspartner till My Dream Now i Stockholm. My Dream Now är ett socialt företag, byggt på partnerskap med både skolor och företag, som fokuserar på att hjälpa ungdomar i utsatta områden att våga skapa drömmar om sin framtid

## Flerårsöversikt

MSEK	2014	2013	2012
Nettoomsättning	9 045	8 465	7 891
Rörelseresultat	807	738	596
Rörelsemarginal	9%	9%	8%
Årets resultat	226	363	159
Vinstmarginal	2%	4%	2%
Operativt kassaflöde	700	724	551

2005

Attendo introducerar elektronisk inrapportering av kvalitetsdata

Attendo skapar kvalitetssystemet AQ05

Attendo erbjuder alla individer egen tid med kontakman

Attendo lanserar Kvalitetstermometern och uppgraderar kvalitetssystemet till AQ09

2010

Attendo utvecklar en strategi för evidensbaserad praktik

Attendo redovisar alla Lex Sarah och Lex Maria öppet på hemsidan

2014

Attendo lanserar förslag till nationell kvalitetsuppföljning – Senior Lotsen

Attendo startar livsstilsboenden

Attendo uppgraderar kvalitetssystemet till AQ13

Kvalitetsbokslut

# 30 år av omsorg med kvalitet

**A**TTENDO ÄR grundat på visionen *Att stärka individen*. Med utgångspunkt från denna vision har vi skapat en verksamhet som bygger på individanpassad omsorg, en stark kvalitetsposition samt utveckling av boenden och andra enheter i egen regi. Människor som vänder sig till oss för att de behöver olika slags stöd och hjälp bemöts med övertygelsen att alla vill kunna styra över sin egen tillvaro.

## Vi bygger vår verksamhet på kvalitet

Attendo har allt sedan starten för 30 år sedan varit en drivande kraft inom kvalitetsområdet. Mycket av det som idag tas för givet i nordisk omsorg, såsom social dokumentation, kontaktmannaskap och "egen tid", är ett resultat av Attendos utvecklingsarbete. Vi bygger vår verksamhet på ett systematiskt kvalitetsarbete. Alla våra insatser utgår från individens unika önskemål och behov och det är individen som avgör om vi gör ett bra arbete. Brukarnöjdhet är därför en viktig del av Attendos kvalitetsdefinition.

## Vi löser problem på många områden

Attendo erbjuder lösningar på komplicerade vård- och omsorgsutmaningar inom många olika områden; från individuellt stöd till människor med svår autism och ensamkommande flyktingbarn till heltäckande vård- och omsorgslösningar för kommuner vars invånare annars bara skulle haft tillgång till begränsade vårdtjänster. Samtidigt utvecklar vi framtidens boenden för äldre. Vår förmåga att kunna möta olika omsorgsbehov med hög kvalitet gör oss till en trygg motpart för brukare, kunder och medarbetare.

Attendo är Nordens största privata omsorgsföretag och vi växer för varje år. Våra framsteg är resultatet av en långsiktig strategi av innovation, utveckling och förbättring där våra medarbetare haft en avgörande betydelse. Attendos medarbetare har genom sitt värdefulla arbete med brukare och patienter byggt Attendos starka kvalitetsposition. Vi har stolta medarbetare som står upp för alla människors lika värde och vi gör skillnad i omsorgen varje dag.

## Framsteg på många områden

Under 2014 ökade vår omsättning med 7 procent till 9 045 Mkr och vårt nettoresultat uppgick till 226 Mkr vilket motsvarar en vinstmarginal på 2,5 procent. Detta är ett resultat av den goda utveckling vi haft i vår egen regi-verksamhet. Under året öppnade vi 23 nybygga boenden med totalt 683 platser.

Bemanningsverksamheten i Finland var stabil. Utvecklingen inom entreprenader i Sverige och Finland utgör en utmaning med fortsatt låga kontraktsvolymmer, hård konkurrens och ofördelaktiga villkor från upphandlande kommuner. I Danmark däremot fortsatte kontraktsvolymerna inom hemtjänst att öka och Attendo vann flera nya kontrakt under året.

Vårt kvalitetsarbete stärktes ytterligare genom införandet av ett nytt kvalitetsledningssystem. Vi slutförde också en översyn av Attendos vision och värderingar som visade på en stark förankring hos medarbetarna i hela Norden. Som en del i värderingsarbetet utbildade vi 195 nya värderingscoacher i Finland med uppdrag att fördjupa värderingsarbetet på lokal nivå. I Socialstyrelsens Öppna jämförelser inom LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade) fick Attendo toppresultat i 13 av 16 parametrar inom boendeområdet och 8 av 10 parametrar inom dagliga verksamheter. Det är klart bättre än genomsnittet för både kommunala och privata verksamheter. Något som Attendo hanterar särskilt bra är arbetet med genomförandeplaner och dokumentation, vilket är glädjande eftersom vi är övertygade om att detta är en förutsättning för kontinuerlig förbättring i verksamheten.

Attendos medarbetare är vår viktigaste resurs. Under året genomförde vi medarbetarundersökningar i samtliga länder med positiva resultat. Särskilt positivt är den ökade nöjdheten bland medarbetarna när det gäller ledarskap, ansvarsfördelning samt förtroende för chefer. Det är ett kvitto på att våra satsningar på att ha branschens bästa ledare ger effekt. En god organisation och ett gott ledarskap är mycket viktiga drivkrafter för kvalitet inom vård och omsorg.

## Tre tydliga trender för Attendos verksamhet

Vi ser tre tydliga trender som stödjer Attendos verksamhet; demografi, digitalisering och globalisering. Andelen äldre ökar och med det också det totala vård- och omsorgsbehovet i samhället, samtidigt som tillgängligheten till kvalificerad personal minskar. Den snabba utvecklingen på breddbandsområdet, tillsammans med äldre personers ökade användning av digitala tjänster skapar möjligheter till nya lösningar inom vård och omsorg, inte minst i det egna boendet. Globalisering innebär både ökad rörlighet inom och mellan länder samt en ökad mångfald både bland brukare och medarbetare. Att täcka ett växande kapacitetsbehov och samtidigt möta förändrade



”På Attendo arbetar vi för att alla ska få den omsorg de behöver på det sätt de vill”

krav på omsorgsupplevelsen är en utmaning för samhället, där alternativa utförare som Attendo har en viktig roll att fylla. Attendo kan bidra dels som kompletterande resurs för att bygga framtidens omsorgsboenden, dels genom att utveckla boendekoncept som möter brukarnas krav på innovation, mångfald och en mer komplett omsorgsupplevelse. Attendos livsstilsboenden är exempel på nya boendekoncept som erbjuder de boende en aktiv och omväxlande vardag och har en starkt positiv effekt på hälsa och trivsel.

Uppgårelsen mellan regeringen och Vänsterpartiet om möjliga inskränkningar i valfrihet och vinstutdelning i välfärden efter valet 2014 har skapat osäkerhet om förutsättningarna för investeringar i svensk välfärd. Det är olyckligt eftersom viktiga frågor som kvalitetsutveckling, innovation och långsiktig kompetensförsörjning i svensk välfärd inte får tillräcklig uppmärksamhet.

För Attendo är valfrihet en förutsättning för kvalitet vilket i sin tur är en förutsättning för uthållig lönsamhet. Lönsamhet är nödvändig både för att kunna göra de långsiktiga investeringar som krävs och för att säker-

ställa vård och omsorg med hög kvalitet för en växande andel äldre.

Med stöd av långsiktiga positiva drivkrafter är vår ambition att fortsätta investera i nya boenden i egen regi även i framtiden.

#### Vi ser positivt på framtiden

Jag vill tacka alla medarbetare för ett väl utfört arbete samt brukare, patienter och uppdragsgivare för visat förtroende. Det finns goda skäl att känna optimism inför framtiden eftersom Attendo arbetar för att tillgodose ett omsorgsbehov som redan idag är stort och som kommer att fortsätta öka under över-skådlig tid. Vi har 30 års erfarenhet av att bygga och utveckla vård- och omsorgsverk-samheter med hög kvalitet i olika länder och skiftande politiskt klimat. Det är en mycket stark grund för att fortsätta utveckla vår verksamhet – både i och utanför Norden.

Danderyd, mars 2015

Henrik Borelius  
VD och koncernchef

# Värderingar i verkligheten



Emma Nyberg, lokal värderingscoach

## ATTENDO FRÖSUNDA ÄLDREBOENDE

På äldreboendet Attendo Frösunda är maten och måltidens utformning i fokus. De boende har möjlighet att påverka vad som serveras, komma med receptförslag och delta i tillagning av maten.

Läs mer om äldreboendet Attendo Frösunda:  
[www.attendo.se](http://www.attendo.se)

*Attendo Frösunda har ett tydligt fokus på värderingar i vardagen och fick nyligen ett hedersomnämmande av Solna stad för sitt arbete att främja en bra omvårdnadssituation med hjälp av värderingar.*

**Emma Nyberg** (lokal värderingscoach), **Linda Johansson** (kvalitetssamordnare) och **Niclas Dahlbäck** (lokal värderingscoach) har tillsammans med verksamhetschefen **Eva Abrahamsson** arbetat intensivt med värderingar, etik och värdegrund i verksamheten de senaste två åren. Man har genomfört utbildningar och gruppmöten med bland annat etiska diskussioner med stöd av Attendos egenutvecklade värderingsverktyg: Reflektioner, Värdeleken och Dialogduken.

Alla tycker att det är viktigt att värderingarna verkligen är närvarande i vardagen, eftersom de betyder mycket för både arbetsmiljön och brukarupplevelsen.

– **Mycket handlar om** att tänka efter, vara noggrann och visa servicekänsla. Det handlar om arbetsmiljö, att känna ansvar, att se varandra och respektera varandras insatser, säger **Linda Johansson**.

– Värderingarna gör att man växer både som medarbetare och människa hos Attendo, säger **Emma Nyberg**.

För brukarna har värderingsarbetet bidragit till att medarbetarna försöker förstå och förbättra omsorgsupplevelsen på nya sätt.

– Vi har kommit ganska långt med att använda oss av rollspel när vi jobbar med våra värderingar. Genom att vi medarbetare exempelvis borstar tänderna på varandra får vi verkligen känna av hur det kan upplevas av brukarna. Det har vi sedan med oss när vi utför insatsen, säger **Niclas Dahlbäck**.

**Förutom tandborstning** har medarbetarna iscensatt situationer vid måltiden för att se till att den blir så trevlig som möjlig för de som behöver hjälp med matning.

– Vi diskuterar hur det känns att inte kunna påverka storleken på tuggan man får i munnen och när man ska erbjuda dryck. Det är svårt att sätta sig in i om man inte provat att bli matad själv. Ögonkontakt är jätteviktigt, säger **Niclas Dahlbäck**.



# Systemet för omsorgstjänster

*Det nordiska systemet för sociala omsorgstjänster vilar på offentlig finansiering, lokalt kommunalt ansvar och ett omfattande regelverk för upphandling och kvalitetstillsyn. Systemet har gradvis öppnats för alternativa utförare i takt med att reformer genomförts.*

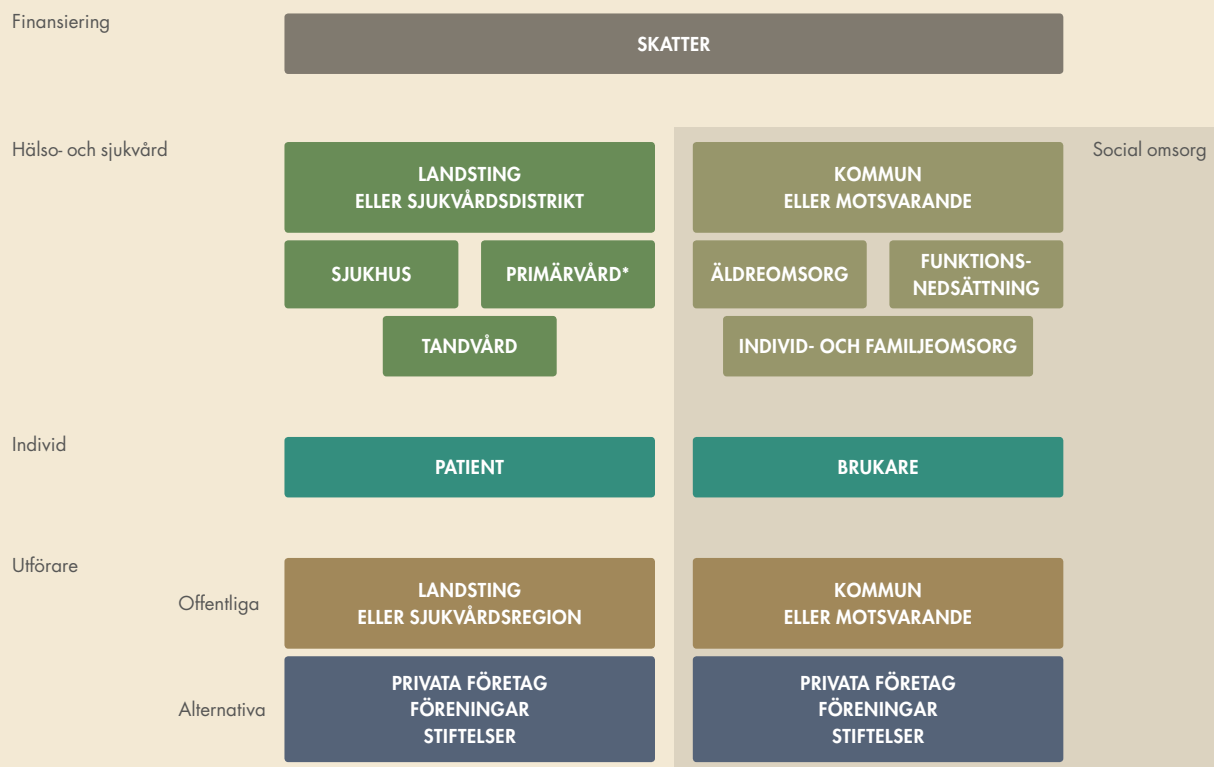
## Lokalt ansvar för social omsorg

I samtliga nordiska länder har alla medborgare samma tillgång till vård- och omsorgstjänster. Dessa tjänster finansieras till övervägande del via skatt och i viss mån av avgifter från användarna. Man skiljer på hälso- och sjukvård (vårdmottagningar, tandvård och sjukhus m m) och sociala omsorgstjänster (äldreomsorg, stöd till personer med funktionsnedsättning, stöd till personer med drogberoende och asylmottagning m m). I de nordiska länderna ligger ansvaret för hälso- och sjukvård oftast regionalt hos landsting eller sjukvårdsdistrikt, medan ansvaret för social omsorg oftast är lokalt det vill säga kommunens.

Till skillnad från hälso- och sjukvården, där alla kan söka vård direkt på en vårdmottagning, är den sociala omsorgen behovsprövad. Det betyder generellt att varje omsorgsärende prövas och beslutas individuellt (biståndsbeslut) i den kommun där personen är bosatt. Även i kommuner med valfrihetssystem krävs ett biståndsbeslut innan en brukare kan göra sitt kundval och få tillgång till exempelvis hemtjänst.

## Reformer har öppnat för privata utförare

Systemet för vård- och omsorgstjänster i Norden har gradvis öppnats för andra utförare än offentliga i takt med att olika reformer genom-



\*Med primärvård avses vårdcentraler, närakuter, distriktsköterskemottagningar, barnvårdscentraler etc.

## DEFINITIONER

**Kund** – Lokal offentlig beställare, oftast en kommun

**Brukare** – Den person som tar del av omsorgstjänster inom äldreomsorg, individ- och familjeomsorg och LSS

**Patient** – Den person som tar del av tjänster inom hälso- och sjukvård

**LSS** – Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade kompletterar socialtjänstlagen samt hälso- och sjukvårdslagen och ska försäkra att särskilt behövande får det stöd i det dagliga livet som krävs för att kunna uppleva samma människovärde som andra, trots funktionsnedsättning

**IOF** – Individ- och familjeomsorg

förts för att förbättra kvalitet, tillgänglighet och effektivitet inom hälso- och sjukvården.

De viktigaste reformerna sedan 1990-talet är de som gäller kommunalt ansvar för omsorgens organisation och finansiering, samt de nya regelverk som utarbetats för att styra och underlätta valfrihet och upphandling av kommunala tjänster. Kommunreformerna i Norden var särskilt betydelsefulla eftersom man då lade ett större ansvar för social omsorg på kommunerna samt i princip skiljde biståndsbedömning och upphandling från utförandet av sociala omsorgstjänster. Det lade grunden till de beställar- och utförarsystem som idag finns i vissa kommuner och öppnade för alternativa utförare att erbjuda sina tjänster. I begreppet alternativa utförare ingår privata företag tillsammans med föreningar, stiftelser och ideella organisationer, varav de sistnämnda är betydligt vanligare i Danmark, Norge och Finland än i Sverige.

### Attendos kunder

Attendos kunder är primärt kommuner. Form och längd på kontrakten varierar beroende på kontraktsmodell och tjänsteerbjudande.

Attendos tjänster används i huvudsak av de personer, brukare eller patienter som valt Attendo via sitt eget vårdval eller omfattas av hälso- och sjukvård eller social omsorg där kommunen valt Attendo via upphandling.

### Det svenska omsorgssystemet

I Sverige ansvarar 290 kommuner för socialtjänst och äldreomsorg, och 20 landsting för hälso-, sjukvård och tandvård. Attendos kunder i Sverige är framförallt kommuner med ansvar för socialtjänst och äldreomsorg. För kommunerna finns i huvudsak tre modeller för upphandling av privata välfärdstjänster: upphandling av kontrakt i befintlig verksamhet, upphandling av ramavtal samt kundval. Attendos konkurrenter bland privata utförare i Sverige är bland andra Vardaga/Nytida, För-

enade Care, Aleris, Frösunda, Humana och Kavat Vård.

### Kundval växer i betydelse

Lagen om valfrihetssystem (LOV) infördes 2009. Med den etablerades ett ramverk för upphandling av offentliga tjänster där brukaren eller patienten själv får välja sin utförare bland de som finansören (kommunen eller landstinget) har auktoriserat. I Sverige är det kommuner och landsting som beslutar om att införa valfrihetssystem. Från 1 januari 2010 måste dock alla landsting ha valfrihetssystem i primärvården. I kommunal verksamhet är det upp till varje kommun att bestämma om och på vilket sätt LOV ska införas. Många kommuner har infört LOV. I dessa kommuner ansöker privata utförare till kommunen om att bli auktoriserade. Efter ett biståndsbeslut kan brukaren själv välja mellan en offentlig och en alternativ utförare. Ersättningen ska vara densamma till den alternativa utföraren som till den kommunala. Valfrihetssystem är vanligast inom hemtjänsten men förekommer även i särskilt boende, gruppboende och daglig verksamhet inom LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade).

### Det finska omsorgssystemet

I Finland är vårdsystemet decentraliserat med 320 kommuner som ansvarar för primärvård, socialtjänst och äldreomsorg samt 20 sjukhusdistrikt som vart och ett erbjuder specialistvård till flera kommuner. Attendos kunder i Finland är framförallt kommuner och sjukhusdistrikt som erbjuder sina invånare äldreomsorg, omsorg till personer med funktionsnedsättning, primärvård, företagshälsövård och tandvård. I likhet med Sverige har kommunerna ett långtgående ansvar för välfärdstjänsternas finansiering och det finns i huvudsak tre modeller för upphandling av privata tjänster: upphandling av fasta kontrakt, upphandling av ramavtal, samt en form

## Lagar, valfrihet och mångfald för äldreboenden i Norden

Sverige	Finland	Norge	Danmark
Kommunallagen (1991)	Socialtjänstlagen med utökat ansvar för kommuner (1993)	Ingen särskild lag för privat vård och omsorg	Lag om oberoende vårdboenden (2007)
Upphandlingslag (1992, 2007)	Upphandlingslag (1992, 2007)	Upphandlingslag (1992, 1999)	Införande av EUs upphandlingsdirektiv (2004)
Lag om valfrihet i offentlig sektor (LOV) (2009)			
Upphandling är relativt vanligt	Upphandling är relativt vanligt	Upphandling är ovanligt	Upphandling är ovanligt

Källa: Attendo

av kundval genom pengsystem. Attendos konkurrenter bland privata utförare i Finland är bland andra Mainio Vire, Esperi, Mikeva, Coronaria samt Mehiläinen.

#### Det norska och danska omsorgssystemet

I Norge med 428 kommuner och Danmark med 98 kommuner är omsorgssystemet decentraliserat med kommunalt ansvar för primärvård, socialtjänst och äldreomsorg. Attendos kunder i Norge och Danmark är framförallt kommuner som erbjuder sina invånare äldreomsorg i form av äldreboenden och hemtjänst. Upphandling av privata tjänster sker i huvudsak genom upphandling av kontrakt i befintlig verksamhet, upphandling av ramavtal samt kundval. Attendos konkurrenter bland privata utförare är bland andra Aleris, Norlandia Care och Uni Care i Norge, samt Aleris och Förenade Care i Danmark.

#### Sverige och Finland har kommit längst

Utvecklingen i de nordiska länderna har kommit olika långt när det gäller valfrihet i vård och omsorg. Sverige och Finland är de länder som liknar varandra mest på viktiga områden såsom omsorgens organisation och de alternativa utförarnas andel av systemet för omsorgstjänster. Man har även likartade krav på upphandling i konkurrens samt incitament för valfrihet. I Danmark finns sedan 2003 ett valfrihetssystem för hemtjänst med fri etableringsrätt för privata utförare som möter vissa kvalitetskrav. 2012 skärptes kraven på kommunerna att öka andelen alternativa utförare inom hemtjänst, vilket fått till resultat att volymen nya kontrakt på upphandling ökat de senaste åren. Norge har inga tydliga regler och incitament för ett ökat privat inslag inom social omsorg. Vissa upphandlingar sker, framförallt i Osloregionen, men endast en mindre andel av äldreomsorgen har valfrihetssystem.



### Lagar, valfrihet och mångfald för hemtjänst i Norden

Sverige	Finland	Norge	Danmark
Lag om valfrihet i offentlig sektor (LOV) (2009)	Kundval (2004, 2009)	Ingen särskild lag för valfrihet	Valfrihetslag (2003)
Valfrihetssystem är vanliga	Valfrihetssystem är förekommande	Valfrihetssystem är ovanliga	Valfrihetssystem är vanliga

Källa: Attendo



# Samhällets krav på Attendo

*Vård och omsorg är en central del av vår välfärd där Attendo är en viktig aktör. Tillsammans med andra utförare har Attendo ett ansvar att möta de krav som samhället ställer. Attendo välkomnar höga kvalitetskrav och vill att de ska vara lika höga för alla.*

## Samhällsbärande infrastruktur

Vård och omsorg är den enskilt största offentliga utgiftsposten i samtliga nordiska länder. Det speglar en betydande social infrastruktur som har stor betydelse för samhället, inte bara för brukare och patienter utan också för anhöriga och medarbetare som är viktiga delar i omsorgskedjan. Kravet från samhället är att varje individ ska erbjudas bästa möjliga vård och omsorg, grundat på bästa möjliga kunskap, trygghet och livskvalitet.

## Tillstånd krävs ofta för privat omsorgsverksamhet

Att driva privat omsorgsverksamhet kräver ofta tillstånd. Till exempel krävs tillstånd för att bedriva äldreboenden i egen regi samt för viss verksamhet inom LSS och individ- och familjeomsorg (IOF). Samma krav ställs inte på verksamheter som bedrivs i kommunens regi. Genom tillståndsprövningen görs en bedömning om verksamheten har förutsättningar att bedrivas med god kvalitet och säkerhet. I Sverige är det Inspektionen för vård och omsorg (IVO) som hanterar tillsyn och viktig tillståndsprövning. IVO sköter bland annat tillsyn av äldreboenden, hemtjänst, daglig verksamhet, särskilda boenden och bostäder med särskild service för personer med funktionsnedsättning, verksamheter för vård och behandling av barn, ungdomar, familjer och vuxna personer med missbruk. Tillsynen sker både genom föranmälda och oanmälda inspektioner. IVO handlägger även Lex Maria- och Lex Sarah-anmälningar\*.

## Kommunen sköter löpande uppföljning

I takt med att systemet för vård och omsorg förändrats har kontroll- och kvalitetsfrågor fått en ökad betydelse. Kommunen har enligt

lag ansvar för att säkerställa att omsorgen är av god kvalitet oavsett om den erbjuds av en privat eller kommunal utförare. Utföraren har i sin tur ett ansvar att följa upp den egna verksamheten. Utgångspunkten för utvärdering av sociala omsorgstjänster är det förfrågningsunderlag som ligger till grund för kontraktet mellan den privata utföraren och kommunen. Underlaget specificerar vilka behov som verksamheten ska tillgodose och vilka krav som ställts på utföraren som exempelvis system för kvalitetsledning med beskrivningar av aktiviteter, rutiner, metoder och kompetens. Kommunerna genomför löpande kvalitetsgranskningar av de privata utförarnas verksamhet. Därutöver omfattas Attendo av omfattande regelverk och tillsyn för brandsäkerhet samt för miljö- och hälso-skydd.

## Attendos åtagande och egenkontroll

I linje med Attendos vision att stärka individen är utgångspunkten att alla brukare och patienter alltid ska erbjudas den vård och omsorg som svarar mot den enskilda individens behov. Attendo arbetar löpande med att följa upp och utvärdera såväl individuella brukarinsatser som verksamheten i stort. Strävan är att hela tiden utveckla och förbättra kvaliteten i omsorgen. Attendos verksamhet bygger på en stark grund av gemensamma värderingar, lokalt ledarskap och en god struktur. Attendo har skyldigheter enligt lag, ytterst enligt Socialtjänstlagen (SoL), och Hälso- och sjukvårdslagen som bland annat ställer krav på kvalitetsledningssystem, egenkontroll och löpande myndighetsrapportering. Attendo har ett omfattande kvalitetssystem och vår centrala kvalitetsavdelning gör årliga kvalitetsrevisioner på samtliga enheter.

\* Lex Sarah är det vardagliga namnet på 14 kap. 2 § i socialtjänstlagen, som föreskriver att den som är anställd inom vård och omsorg är skyldig att rapportera övergrepp, vanvård och andra missförhållanden till huvudman. Även risker för missförhållanden ska rapporteras. Med Lex Maria avses motsvarande skyldighet för hälso och sjukvårdspersonal enligt patientsäkerhetslagen.

# Samverkan gav äldre riktiga hem



Liisa Rosqvist,  
chef för  
äldreomsorg  
i Kotka, Finland.

*Att vara äldre och i behov av omsorg i finska Kotka är betydligt enklare idag än för ett par år sedan. Finland och Kotka har förändrat äldreomsorgen i grunden, från ett komplext system och i det närmaste institutionalisering av äldre, till en sammanhållen omsorg med riktiga bostäder. Liisa Rosqvist, chef för äldreomsorg i Kotka, berättar om omstruktureringen.*

## Vad var bakgrunden till förändringen av äldreomsorgen i Finland?

– Regeringen hade utfärdat ett direktiv om hur äldreomsorgen skulle ordnas med utgångspunkt i att institutionerna inte skulle duga som hem. En rapport som togs fram i mitten av 2007 förordade en radikal övergång från institutionell till öppen vård, vilket lade grunden till förändringsarbetet.

## Hur var äldreomsorgen utformad tidigare?

– Tidigare hade vi ett vårdssystem i flera steg, som i praktiken innebar att individen blev tvungen att flytta flera gånger i takt med att

hans eller hennes behov av vård och omsorg ökade. I värsta fall kunde det röra sig om fyra till fem byten.

## Hur gick det?

– Det handlade om att utveckla omsorgsmetoderna och planera lokalerna på ett helt nytt sätt. Det stod klart att en del av omsorgen skulle konkurrensutsättas och 2010 valdes Attendo som en av fyra huvudleverantörer. Idag är långvården stängd och vi håller ihop omsorgen bättre. Det innebär att individen nu får stöd på ett och samma ställe – sitt boende.

Övergången var inte helt enkel – den omfattande omstruktureringen fick många konsekvenser, inte minst för kompetenskraven som ställs på personalen och många tvivlade på att det hela skulle falla väl ut. Men samarbetet med Attendo blev lyckat och vi tog oss an utmaningarna tillsammans. Vi lärde av varandra och helt klart är att Attendo och de andra privata utförarna bidrog till att utveckla kommunens vård och omsorg.

# Attendos bidrag till samhället

*Attendo är en av Sveriges största arbetsgivare och en viktig aktör inom nordisk vård och omsorg. Attendo bygger och investerar i framtidens vård och omsorg samtidigt som vi löser komplicerade vård- och omsorgsutmaningar.*

## Attendo löser svåra vård- och omsorgsutmaningar

En av Attendos verkliga styrkor är förmågan att lösa komplicerade vård- och omsorgsutmaningar. Verksamheten inom LSS riktar sig bland annat till personer med autism. Inom individ- och familjeomsorg (IOF) hjälper vi exempelvis kommunen att skapa en god tillvaro för ensamkommande flyktingbarn. I Finland säkerställer vi lokal vård och omsorg på orter där ingen annan kan. Attendo arbetar även med nationell kompetensförsörjning i form av ett omskolnings- och integrationsprogram för filippinska sjuksköterskor med målet att fylla en del av det sjuksköterskeunderskott som finns i det finska vårdssystemet. Dessa lösningar är resultatet av vår erfarenhet, kompetens och förmåga att förstå och möta våra kunders unika behov.

## Attendo skapar valfrihet för brukare, patienter och medarbetare

Attendo bidrar till att skapa fler alternativ inom vård och omsorg och ger brukare och patienter möjlighet att själva välja vilken utförare man vill ha. Attendo har omkring 18 000 medarbetare i Norden och är en av Sveriges största arbetsgivare. Detta bidrar till ökade utvecklingsmöjligheter och fler alternativ för medarbetare inom vård och omsorg. Det är nu helt naturligt att kunna välja privata arbetsgivare som alternativ till offentliga. För Attendo innebär detta möjligheter att rekrytera skickliga och motiverade medarbetare som vill utvecklas tillsammans med oss och bidra till att utveckla nordisk vård och omsorg.

## Attendo utvecklar kvaliteten inom vård- och omsorg

Attendo har sedan starten för 30 år sedan varit ledande vad gäller kvalitetsutveckling och att skapa en bättre omsorg för brukarna. Mycket av det som tas för givet i svensk omsorg idag, såsom social dokumentation, kontaktmannaskap och "egen tid" är ett resul-

tat av Attendos utvecklingsarbete. Attendo har en tydlig struktur för kvalitetsarbetet som genomsyrar alla delar av företaget, från det lokala kvalitetsarbetet som alla våra medarbetare är delaktiga i, till det övergripande kvalitetsarbetet som utförs centralt. Allt fler kommuner väljer att samarbeta med Attendo och andra privata omsorgsföretag eftersom detta bidrar till valfrihet och kvalitetsutveckling i omsorgen samtidigt som det blir en genomlysning av kommunernas kostnader med en effektivare användning av skattemedel som följd.

## Attendo bygger och investerar i framtidens omsorg

Attendo investerar i nya äldreboenden och boenden för personer med funktionsnedsättning. Sedan 2011 har vi öppnat mer än 50 nya boenden och bara under 2014 öppnades 16 nya egna äldreboenden, och 7 nya boenden för personer med funktionsnedsättning vilket sammanlagt uppgår till 683 platser i Sverige och Finland. Genom att själva utforma boendena, ökar möjligheten att utveckla verksamheten och göra investeringar som gagnar kvaliteten och stärker omsorgsupplevelsen.

I dag är över en halv miljon svenskar över 80 år och den siffran kommer att öka stadigt de närmaste 15 åren. Bilden är likartad i de övriga nordiska länderna. Redan idag finns platsbrist inom äldreomsorgen och i många kommuner finns ett stort behov av att bygga nya boenden och rusta upp de som finns. Framtidens äldre kommer att ställa ännu högre krav på äldreomsorgen och inte vara nöjda med en universallösning, vilket betyder att investeringarna måste kunna möta olika typer av behov. Ett konkret exempel på en sådan anpassning är Attendos livsstilsboenden, där verksamheten är anpassad efter ett specifikt koncept som präglar brukarens upplevelse. Genom livsstilskoncepten skapar vi unika boenden för äldre personer med gemensamma intressen.

# 50

nya boenden har öppnat sedan 2011

# Attendos erbjudande

*Attendo erbjuder omsorgstjänster för äldre och för personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, hälso-, sjuk- och tandvård samt bemanning. Vi är en långsiktig samarbetspartner till våra kunder och tillsammans löser vi komplicerade vård- och omsorgsutmaningar.*

## **Vår vision genomsyrar hela verksamheten**

Vår vision är *Att stärka individen*. Till Attendo kommer personer som behöver hjälp och stöd av olika slag. De befinner sig då ofta i en utsatt situation. Attendo tror att alla människor, oavsett livssituation, vill kunna styra över sina liv. Den gemensamma nämnaren för all verksamhet inom Attendo är att utgångspunkten är den enskilde individens förmågor och behov.

Våra tre värderingar – *kompetens, engagemang och omtanke* – fungerar som riktlinjer för allt vi gör och hur vi förhåller oss till brukare, patienter och varandra.

## **Attendo arbetar med flera omsorgstjänster**

### *Äldreomsorg*

Attendo erbjuder äldreomsorg i boenden och via hemtjänst i Sverige, Finland, Norge och Danmark. På äldreboenden bor brukarna i egna lägenheter med tillgång till gemensamma utrymmen som matsal, vardagsrum, trädgård och uteplats. Vardagen planeras av brukaren tillsammans med sin kontaktperson och ansvarig sjuksköterska. Brukaren bestämmer själv hur omsorgen ska utformas, när insatserna ska ske och vilka aktiviteter och utflykter denne vill delta i. Detta dokumenteras i en genomförandeplan som ligger till grund för personalens arbete och som säkerställer att omsorgen blir utförd som brukaren vill.

I hemtjänsten erbjuder Attendo ett helhetsåtagande som omfattar allt från omsorg och måltidsservice till städning, tvätt samt kvälls- och natttjänster. I många uppdrag ingår även hemsjukvård. Inom hemtjänsten styr biståndsbeslutet från kommunen omfattningen av Attendos insatser och genomförandet av beviljade insatser planeras tillsammans med den enskilde brukaren.

### *Personer med funktionsnedsättning (LSS)*

Attendo erbjuder omsorgstjänster för personer med funktionsnedsättning i Sverige och Finland. Attendo arbetar för att personer med funktionsnedsättningar ska kunna leva så

aktiva och självständiga liv som möjligt, utformat efter deras egna önskemål. Attendo driver gruppboendestäder för vuxna, hem för barn med speciella behov och korttidsboenden för vuxna och barn. Attendo har även daglig verksamhet, personlig assistans och ledsagning.

### *Individ- och familjeomsorg (IOF)*

Attendo erbjuder individ- och familjeomsorg som täcker större delen av socialtjänstens behov i Sverige, så som konsulentstödd familjehemsvård, kris- och akutboenden, beroendevård, neuropsykiatri för ungdomar och olika former av stödboenden. Denna bredd gör att vi kan samordna och specialanpassa olika insatser utifrån varje individs specifika behov. Attendo driver sedan många år olika typer av boenden för asylsökande och personer som fått uppehållstillstånd i Sverige.

### *Hälso- och sjukvård (Finland)*

Attendo erbjuder tjänster inom primärvård, specialistvård och tandvård i Finland. Inom primärvård driver Attendo vårdcentraler och tar ansvar för vissa enheter, såsom akuttagningar. Specialistvård omfattar läkartjänster, kirurgiska ingrepp och diagnostisering samt företagshälsovård. Attendo har även hela ansvaret för vissa sjukhusavdelningar och sjukhus. Attendo erbjuder även tjänster inom tandvård och driver egna tandläkarmottagningar. Genom sina flexibla lösningar har Attendo bidragit till att öka tillgängligheten, förkorta väntetiden och öka kvaliteten inom den finska hälso- och sjukvården.

### *Bemanningsstjänster (Finland)*

Attendo erbjuder bemanning med medicinsk personal, med specialistkompetens i Finland. Bemanningens verksamhet finns inom samtliga tjänsteområden inom hälso- och sjukvård, det vill säga inom primärvård, specialistvård samt tandvård. Många finska kommuner har brist på sjukvårdspersonal som läkare, sjuksköterskor och tandläkare. Attendo arbetar aktivt med att rekrytera och behålla medicinsk personal vilket gör att vi kan erbjuda dessa kommuner sjukvårdspersonal och därmed förbättra tillgängligheten av hälso- och sjukvård.



# Omsorg med kvalitet

”Kvalitetsarbetet pågår  
dygnets alla timmar  
och veckans alla dagar”

Anita Sandberg, kvalitetschef Attendo Skandinavien Äldreomsorg.

*Begreppet kvalitet omfattar såväl hårda som mjuka faktorer. Det innebär att vi dels arbetar strukturerat enligt vårt kvalitetsledningssystem, dels att vår verksamhet genomförs av starka värderingar och att vi sätter individens behov, upplevelser och önskemål i främsta rummet.*

– **Kvalitet inom vård och omsorg** är ett mångfacetterat och subjektivt begrepp som betyder olika saker beroende på sammanhanget och vem man frågar. När man arbetar med människors hälsa och välmående måste alltid individens egen definition av vad som är kvalitet vara styrande för kvalitetsarbetet. Det är därför allt arbete i Attendo utgår från den enskilde individen. Alla personer som vi ger stöd, vård och omsorg ska känna sig trygga och säkra och uppleva ett gott bemötande. Vi ska tillfredsställa och helst överträffa de krav och behov som brukare, patienter och kunder har.

Den kvalitet som brukare och patienter upplever genom engagerade och kompetenta medarbetare, stimulerande aktiviteter och lyhördhet skulle vara svårare att uppnå utan Attendos strukturerade kvalitetsarbete. Det

innebär att vi har ett heltäckande kvalitetsledningssystem med tydliga rutiner för hur saker och ting ska göras, något som vi följer upp i våra årliga egenkontroller. Samtidigt som vi kontinuerligt arbetar med våra värderingar i alla verksamheter för att ha ett tydligt rättesnöre i det dagliga arbetet.

**Vårt systematiska kvalitetsarbete** ser till att vi gör rätt saker, att eventuella fel som uppstår omedelbart hanteras och rättas till samt att vi utvecklas i allt vi gör. Men om man ska vara noggrann så garanterar inte det att vi gör rätt saker. Vi vill göra det som verkligen fungerar. Det är där vårt arbete med evidensbaserad praktik kommer in. Det är viktigt för oss att ta till oss och sprida bevisat effektiva arbetsätt.

– Engagerade och delaktiga medarbetare på alla nivåer är en förutsättning för vår kvalitet. Det spelar ingen roll om man är chef, sjuksköterska eller undersköterska, alla måste ha brukarfokus och kvalitetstänk. Kvalitetsarbetet pågår dygnets alla timmar och veckans alla dagar och är ingen egen företeelse – det ingår i det dagliga arbetet, avslutar Anita Sandberg.

## KVALITET PÅ VÅRT SÄTT

Hos Attendo

- finns fler än 300 kvalitetssamordnare
- pågår över 200 projekt för att utveckla vårdkvaliteten
- rapporteras och publiceras avvikelser löpande
- följs alla enheter upp i ett månatligt kvalitetsindex
- belönas insatser för ökad kvalitet

Läs mer om vård och omsorg med kvalitet i Attendos kvalitetsboksut:

[www.attendo.se](http://www.attendo.se)

# Omsorgskvalitet som vi ser det

*Attendos kvalitetsarbete pågår dygnets alla timmar, veckans alla dagar. Alla deltar, men lokala kvalitetssamordnare och centrala kvalitetsfunktioner har en nyckelroll.*

## FRAMSTEG 2014

**Nytt IT-system:** Under året infördes ett nytt IT-stöd, som utgår från Attendos kvalitets-termometer. Kontroll- och analysverktyg gör det möjligt att snabbt uppmärksamma och åtgärda avvikelser.

**Ännu bättre kost och näring:** Attendos dietister utvecklade ett kost- och måltidskoncept, som kommer att förbättras ytterligare under 2015. Äldreboendena Attendo Slottsovalen och Attendo Ljung på Värmdö vann inspirationspriser i kommunens matglädjetävling.

**Attendo når högst i Socialstyrelsens Öppna jämförelser inom LSS:** Attendo fick toppresultat i 13 av 16 parametrar inom boendeområdet, 8 av 10 parametrar inom dagliga verksamheter samt 100 procent i fem parametrar.

## Höga kvalitetskrav på verksamheten

Attendos verksamhet regleras på många sätt, i första hand av lagar och bestämmelser och i andra hand av avtal med kunderna. De externa kraven är ofta högt ställda, högre för privata än för offentliga utförare. Men i Attendo ställer vi ännu högre krav på oss själva. Vårt kvalitetsarbete går längre än de krav som lagstiftaren och uppdragsgivaren ställer. På så sätt vet vi att vi alltid ligger i framkant. Faktum är att Attendos kvalitetsarbete i flera fall har föregått lagar och regler som idag gäller för hela branschen.

## Kvalitet enligt Attendo

För att kunna fullgöra våra åtaganden och ständigt bli bättre är vi noga med hur vi definierar och arbetar med kvalitet i verksamheten. Attendos kvalitetsmodell bygger på en definition av kvalitet som består av tre delar:

1. **Brukar- och patientnöjdhet:** Samtliga insatser utgår från brukarens eller patientens önskemål och behov. Attendo har länge följt upp nöjdheten bland patienter samt brukare och deras anhöriga och vi ser en tydlig positiv trend över tid. Under de senaste åren har beställare och myndig-

heter följt efter och idag gör bland annat Socialstyrelsen i Sverige egna brukarundersökningar i hela landet inom äldreomsorgen.

2. **Systematiskt kvalitetsarbete:** Att arbeta genomtänkt och systematiskt i varje led med planering, genomförande, uppföljning och utveckling är grundläggande för Attendos verksamhet. Att det systematiska kvalitetsarbetet ska fungera väl och genomgå allt vi gör är ett mål i sig. Det garanterar både att vi följer lagar och regler och att vi hela tiden identifierar och tar tillvara på förbättringsmöjligheter i verksamheten.

3. **Evidensbaserad praktik:** Attendos insatser utgår från evidensbaserad praktik, det vill säga bästa tillgängliga kunskap och beprövad erfarenhet. Attendo har en strategi och ett arbetssätt för spridande av evidensbaserade arbetssätt i hela organisationen.

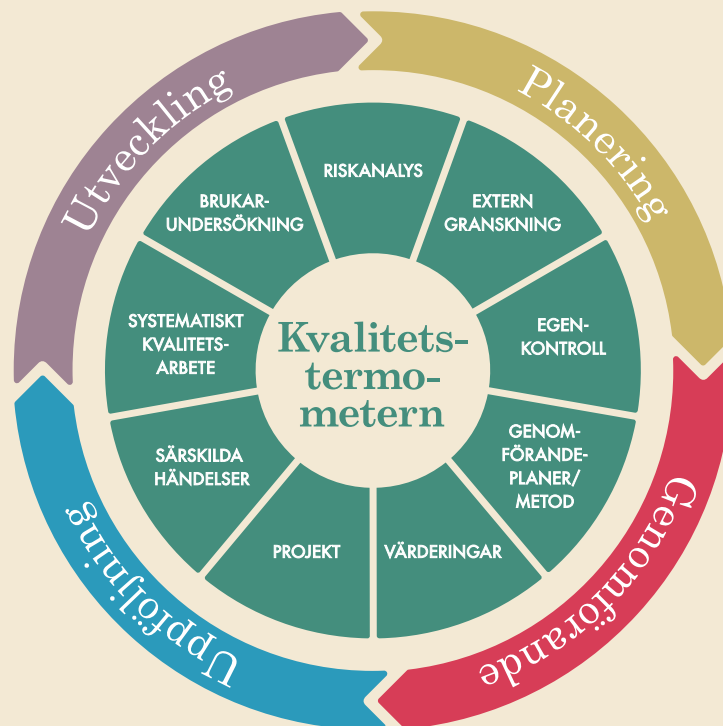
## Tydliga roller och ansvar skapar trygghet i arbetet

Attendo har utvecklat ett prisbelönt system, AQ14, där processer och aktiviteter definieras, mäts och följs upp. Kärnan i det lokala arbetet är avvikelserapportering och den månatliga uppföljning som leds av den lokala kvalitetssamordnaren som finns i varje enhet. Arbetet protokollförs och utöver avvikelshantering hanteras också lokala utvecklingsprojekt.

Centrala kvalitetsavdelningar är ansvariga för systemets utformning och utveckling. De genomför också omfattande egenkontroller och revisioner varje år och stödjer och utbildar de lokala kvalitetssamordnarna. Eftersom systematiskt kvalitetsarbete idag i många fall är ett lagkrav är Attendo föremål även för löpande granskningar från såväl kunder som tillsynsmyndigheter.

Attendos kvalitetstermometer är ett verktyg vi använder för att mäta temperaturen på kvalitetsarbetet i våra verksamheter. Där ingår både det lokala arbetet, resultat i egna och externa granskningar samt resultat i patient- och brukarundersökningar.





### 1. Planering

Ordning och reda börjar med god planering för att säkerställa att resurser används på bästa sätt. Brukarens levnadsberättelse, omvårdningsplaner, riskanalyser och andra beskrivningar av de insatser som brukaren behöver utgör grunden för planeringen.

### 2. Genomförande

Attendos kvalitetssystem syftar till att säkerställa att omsorgen ska bli så bra som möjligt. Brukarnas kontaktpersoner och värderingscoacher samt vårt arbete med händelsehantering och analys har stor betydelse för kvaliteten i det dagliga arbetet. Planeringsblad och check-listor används för att säkerställa att alla omsorgsinsatser genomförs. Arbetet underlättas också av en rad handböcker.

### 3. Uppföljning

Attendo strävar efter ständig förbättring och arbetar aktivt med uppföljning och utveckling. Varje månad följs kvalitetsarbetet i verksamhe-

ten upp med hjälp av en kvalitetstermometer. Termometern bygger på det samlade resultatet inom nio områden; brukarundersökningar, allvarliga händelser, externa granskningar, egenkontroll, händelsehantering/systematiskt kvalitetsarbete, innovationer och projekt, värderingsarbete, riskanalys samt genomförandeplan/metodarbete.

### 4. Utveckling

Det finns inget som inte kan bli bättre och Attendos verksamhet är inget undantag. Attendos utvecklingsarbete baseras på bland annat undersökningar, internrevisioner och externa kontroller. Både stora och små förändringar bidrar till utvecklingen, varför arbetet med att skapa en kultur där ständiga förbättringar uppmuntras och goda idéer tas tillvara, prioriteras högt. Attendos medarbetare har en viktig roll i att utveckla verksamheten. Kvalitetsavdelningen stöttar verksamheten med insatser och kunskap för att ytterligare förbättra kvaliteten.

#### OM ATTENDOS KVALITETSTERMOMETER/KVALITETSINDEX

Attendo utvecklade 2008 ett eget kvalitetsindex – Kvalitetstermometern. Den har förbättrats över tid utifrån ändrat fokus från myndigheter och baserat på våra egna erfarenheter. Kvalitetstermometern består idag av nio delar och är det verktyg vi använder för att genomföra en temperaturtagning på kvalitetsarbetet i våra verksamheter. Resultatet är en sammanvägning av våra viktigaste kvalitetskriterier och presenteras som ett tal mellan 1 och 100. Genom resultaten på region- och företagsnivå kan vi jämföra verksamheter och regioner men också följa företagets kvalitetsarbete i stort. Verksamhetschefer, regionchefer och Attendos ledning får därigenom en god överblick av hur väl kvalitetsarbetet fungerar.

Läs mer om Attendos kvalitetsarbete på [attendo.se](http://attendo.se).

# Vi lovar omsorg på ditt sätt

*Vårt löfte om Omsorg på ditt sätt betyder att vi lyssnar och anpassar oss efter var och ens behov och önskemål. Brukarens och patientens delaktighet genomsyrar vardagen och varje möte hos Attendo.*

Attendo bildades för 30 år sedan. Det var en tid då man i svensk äldreomsorg duschade på torsdagar och åt middag prick klockan fyra. Attendos tidiga eldsjälur ville något annat. De ville sätta människan framför systemet och se individen snarare än kollektivet i vardagen. Ur denna historia hämtar vi inte bara vår egen vision, *Att stärka individen*, utan också vårt löfte till dem vi ger stöd och omsorg, att ge *Den omsorg individen behöver på det sätt han eller hon vill*. Eller enklare uttryckt, *Omsorg på ditt sätt*.

## Att välja själv

I fler och fler nordiska kommuner går det idag att själv välja hemtjänst, äldreboende eller annan typ av stöd som vi erbjuder. Detta är viktigt för oss. Vi vill att brukaren själv ska välja Attendo. Det är därför vi är för en mångfald av utförare. Utan alternativ finns inga val att göra och då stärks systemets makt på bekostnad av individens. Vårt första löfte för 30 år sedan var att vara ett alternativ – ett val att göra. Utvecklingen av valfriheten i Norden har bidragit till att individen blir uppmärksam och lyssnad på, och idag finns alternativ på många håll. Därför missar vi inga tillfällen att argumentera för mångfald i vård och omsorg.

## Att kunna välja det man gillar

Vi är alla olika och allt kan inte passa alla. Det räcker inte med att kunna välja, det måste också gå att se skillnad på oss och andra alternativ för att varje individ ska kunna välja det som verkligen passar. Därför är det viktigt för oss att kunna erbjuda profi-

lerade verksamheter. Fler och fler äldre kan idag välja boende efter intresse eftersom Attendo erbjuder boenden med många olika inriktningar såsom språk, typ av omsorg och inte minst livsstil (se faktaruta nedan). Att utveckla profiler på välfärdsverksamheter är nödvändigt för riktig valfrihet.

## Att bestämma själv hur man vill ha det

De flesta val sker i vardagen och det är vardagen som är viktig. Att ha Attendo som omsorgsgivare ska vara att leva, bo och stärkas som individ – inte att ”hamna på hem”. Alla som väljer oss ska veta att deras behov och önskemål står i centrum. Vi intresserar oss för människor – att lyssna och dokumentera varifrån du kommer, vad du har gjort tidigare i livet och vad du gillar, gör att vi förstår dig bättre och att vi blir bättre på att ge rätt stöd.

Hos Attendo har alla en kontaktperson som ska se till att individen har det bra. Kontaktpersonen hjälper till att styra våra dagliga rutiner så att de passar den enskilde och är den som har kontakt med närstående.

På Attendos boenden finns mycket att fylla dagarna med – läsgrupper, musik och dans samt utflykter är bara några exempel. Man väljer givetvis själv vad man vill delta i och får gärna komma med förslag på andra aktiviteter. I våra aktivitetshandböcker finns många förslag och idéer. ”Egen tid” med kontaktpersonen är viktigt eftersom vi vet att gemensamma valbara aktiviteter är kul och bra, men inte tillräckligt. Egen tid bestämmer man helt själv över och vi tycker att sådan tid är en självklarhet.

## LIVSSTILSBOENDE

**Gröna fingrar** eller kulturkofta? Hos oss kan äldre välja boende efter sina intressen. Vi har boenden på temana Sport & Spa, Utevistelse & Trädgård och Kultur & Nöje. Här gör de boende det de vill och kan, och umgås med grannar med liknande intressen. Personalen på våra livsstilsboenden är handplockad för att de också har samma livsstil. Vi tror att det blir bäst så. Faktum är att våra utvärderingar visar att äldre är friskare och mår bättre av att ha en aktiv och varierad tillvaro.



# Attendos medarbetare gör skillnad

*Människor vänder sig till oss för att de behöver olika slags stöd och hjälp. Attendo möter dem med övertygelsen om att alla vill kunna styra över sin egen tillvaro. Vi har stolta medarbetare som står upp för alla människors lika värde och som gör skillnad i omsorgen varje dag.*

## Vi är Attendo

Attendo består av människor som jobbar för och med människor. På Attendo arbetar mer än 18 000 medarbetare i omsorgs- och vårdenheter i Sverige, Finland, Norge och Danmark.

Hos oss har undersköterskor, vårdare, sjuksköterskor, läkare och socionomer viktiga roller. Så gott som alla ledare kommer från olika vård och omvårdnadsyrken, eftersom hög kompetens inom vård och omsorg är en förutsättning för god kvalitet i Attendos verksamhet. Tillsammans med väl utvecklade ledningssystem och en bra organisation skapar vi trygghet för både patienter och brukare.

Attendo har en platt organisation med omfattande lokalt självbestämmande och eget ekonomiskt ansvar – vi vill att våra ledare ska känna fullt ansvar för sin verksamhet.

## Attendo är mångfald

Människor i olika skeden av livet, med olika nationaliteter och behov, tar del av Attendos vård och omsorg varje dag. Därför är mångfald bland medarbetarna viktigt för oss, inte minst vad gäller kulturell bakgrund. Varje medarbetare ska behandlas respektfullt och ges samma möjligheter till utveckling.

Attendo har stolta medarbetare som står upp för alla människors lika värde och som gör skillnad i omsorgen varje dag. Vi motverkar aktivt alla former av diskriminering.

Grundläggande för vår filosofi är att alla inom Attendo ska ha likvärdiga arbetsvillkor och arbetsförhållanden – en anställning hos oss ska lämpa sig för både kvinnor och män samt gå att kombinera med privat- och familjeliv. Detta finns beskrivet i vår jämställdhetspolicy som omfattar rekrytering, kompetensutveckling, ersättning och föräldraskap.

## Styrkan sitter i kulturen

Allt vi gör utgår från individen – den som omfattas av våra tjänster ska alltid känna sig trygg, säker, självständig och få hjälp att växa som människa. Detta ligger till grund för Attendos vision: *Att stärka individen*, vilken vår kultur ska bära.

Attendo består av många självständiga enheter i flera länder och verksamheten styrs av såväl interna riktlinjer och instruktioner som externa lagar och regler. Våra värderingar är viktiga vägvisare i vardagen och fungerar därför också som verktyg för samordning och kvalitet.

## Aktivt värderingsarbete

Under 2014 gjorde Attendo en översyn av sin vision och sina värderingar. Attendos vision: *Att stärka individen* formulerades för över tio år sedan innan Attendo hade en finsk verksamhet. Årets genomgång visade på ett starkt engagemang för visionen bland Attendos finska medarbetare. Även Attendos värderingar visade sig ha en stark förankring i hela organisationen varför resultatet av hela översynen endast resulterade i en mindre justering. En av våra värderingar, hjälpsamhet, blev omtanke – ett mer aktivt begrepp som bättre beskriver vår värdering. Översynen som gjordes hade ett mycket brett medarbetardeltagande vilket stärker uppfattningen om att både vår vision och våra värderingar har stark förankring i organisationen.

Under lanseringsarbetet utbildades cirka 200 nya värderingscoacher i Finland som tillsammans med de cirka 450 skandinaviska coacherna arbetar för att hålla vision och värderingar levande i det lokala arbetet. Läs mer om Attendos värderingscoacher på sidan 6.

## Ledarskap enligt Attendo

Allt ledarskap i Attendo utgår från vår modell, vår kultur och våra värderingar. Hos oss handlar ledarskap om ansvar, synlighet och tillgänglighet. En ledare ska vara öppen och tydlig i den egna kommunikationen samtidigt som han eller hon är lyhörd inför andras idéer. Kommunikationen i ledarrollen är mycket viktig med tanke på att Attendos ledare har många kontakter med olika intressenter. Ledarskapet ska främja möjligheter för medarbetaren att ta eget ansvar, ta aktiv del i beslut och utvecklas både i sin yrkesroll och som person. Attendos samverkan med de organisationer som företräder våra med-

## ATTENDOS VÄRDERINGAR:

**Kompetens** – för oss betyder kompetens bland annat att vi är stolta över att vara kvalitetsledande och att vi gärna visar våra resultat öppet.

**Engagemang** – för oss betyder engagemang bland annat att vi visar framåtanda och alltid försöker att överträffa förväntningar.

**Omtanke** – för oss betyder omtanke bland annat att vi får människor att känna trygghet och säkerhet.

# 172 000

Antal utbildningsstimmar

# 650

Antal värderingscoacher

arbetare är en naturlig del i vårt utvecklings- och förbättringsarbete.

### Ledare som gör skillnad

Attendos organisation är platt och decentraliserad. Det gör att varje verksamhetschef har stor betydelse för medarbetare, brukare och andra intressenter till enheten. Attendo söker ledare och verksamhetschefer som vill göra skillnad.

Attendo arbetar med en genomtänkt chefs- och ledarförsörjning. Verksamhetscheferna ska helst ha tidigare erfarenhet av vård och omsorg, goda kunskaper i ekonomi och marknadsföring samt en stark drivkraft att bygga och utveckla goda kundrelationer. Vi investerar för att höja verksamhetschefernas kompetens framförallt genom en omfattande intern grundutbildning och vi erbjuder också extern utbildning med fokus på praktiskt ledarskap, coaching och kommunikation. Utbildningen följs upp med ett antal coachsamtal.

Attendo uppmuntrar till rörlighet inom företaget och tillsätter gärna chefstjänster med interna kandidater. Den som vill vidareutbilda sig kan få stöd av företaget.

### Kompetenta medarbetare

Arbetet inom Attendo präglas av initiativ, ansvarstagande, delaktighet och öppenhet inför förändringar. Medarbetarnas kompetens, engagemang och omtanke är avgörande för att brukare, patienter och deras närstående ska vara nöjda med våra insatser.

För oss innebär kompetens att våra medarbetare har rätt kunskap, erfarenhet och engagemang. Attendo verkar i en miljö där förändringar är både vanliga och inte sällan omfattande. Det kan vara förändringar som beror på våra uppdragsgivare, lagar och regler, eller sådana som vi själva initierar för att utveckla och förbättra vår verksamhet. Därför är det nödvändigt att de som arbetar på Attendo är förändringsbenägna, att de har en vilja att lära sig nya saker och dessutom dela kunskap med andra.

Alla våra medarbetare erbjuds en gedigen introduktion med bland annat handledda arbetspass och fadderverksamhet. I de årliga utvecklingssamtalen ingår att diskutera företagets och medarbetarens målsättningar och hur de hänger ihop.

All kompetensutveckling utgår från individuella planer. Framförallt förordar vi lärande i vardagen och uppmuntrar till jobbrotaion samt till särskilt ansvar för områden såsom inköp eller att vara kvalitetssamordnare och värderingscoach.

I Sverige har vi under året utbildat teamledare och samordnare i vår hemtjänst för att möta de särskilda krav som kundval ställer på oss. Syftet med utbildningen var att öka kunskapen om arbetsrätt, ekonomi, försäljning, ledarskap samt kommunikation och konflikthantering. Inom individ- och familjeomsorg (IOF) har vi arbetat med att tydliggöra och lyfta varandras styrkor och se till att alla förstår sina roller i ett team. Kultur- och språkkompetens från andra länder är ofta en fördel i Attendos verksamhet.

I Finland har vi under året genomfört kompletterande utbildning för 200 undersköterskor som arbetar med äldre, personer med funktionsnedsättning och personer inom socialpsykiatri. Utbildningens längd är totalt åtta dagar och genomförs under en tvåmånadersperiod. Alla verksamhetschefer i Finland har också utbildats i det vi kallar lösningsorienterad coaching, det vill säga hur vi på ett bra sätt kan ta oss an olika verksamhetsutmaningar och skapa konstruktiva lösningar.

### Medarbetarundersökning kompletterar dialog

Som ett komplement till den dagliga dialogen genomför vi regelbundet medarbetarundersökningar. I den senaste undersökningen deltog mer än 8 500 medarbetare från Sverige, Finland, Norge och Danmark. Undersökningens resultat uttrycks i index inom områdena engagemang, kompetens, delaktighet, hjälpsamhet, ledarskap, arbetsmiljö och hälsa, värderingar, arbete och arbetssituation, samt som ett totalindex.

Överlag visade årets undersökning på goda omdömen från medarbetarna. De tre områdena med bäst resultat var engagemang (4,2 på en femgradig skala), delaktighet (4,1) samt arbete och arbetssituation (4,1). Ledarskap, trivsel och flera andra områden utvecklades också positivt sedan förra undersökningen. Det är vi mycket nöjda med. Totalindex i Finland var 3,9 och i övriga länder 4,0.

Förutom den stora medarbetarundersökningen genomför vi löpande så kallade temperaturmätningar av medarbetarnas arbetssituation samt hur nöjda de är med arbetet och sin arbetsplats.

### Trygg arbetsmiljö

Vi är varandras arbetsmiljö och därför är det viktigt med gemensamt ansvar för trygghet och trivsel på jobbet.

Genom att agera aktivt och förebyggande minskar vi risker och bidrar till medarbetar-

nas hälsa och säkerhet på våra arbetsplatser. LSS och IOF kräver extra resurser då hot och våld kan förekomma på dessa enheter. Vi tränar chefer och medarbetare i att bedöma risker och agera på ett sätt som gör att hotfulla situationer kan undvikas.

Attendo följer upp sjukskrivningar för att hjälpa medarbetare att så snabbt som är lämpligt komma tillbaka i arbete. Närmaste chef ansvarar för att ta kontakt första sjukskrivningsdagen, samtal om rehabilitering hålls löpande och långa sjukskrivningar hanteras strukturerat.

Arbetsmiljö är ett av fokusområdena i vår kompetenssatsning. Under året utbildades 125 skyddsombud via distansutbildning. Satsningen fortsätter nästa år och målet är att totalt 375 skyddsombud ska utbildas under tre år.

#### Vi vill bli fler

Vi vill bli fler medarbetare. För att växa och attrahera nya medarbetare har tjänsteområdet IOF i Sverige delats upp i tre nya regioner. Här ser vi ett rekryteringsbehov inom olika områden, allt från verksamhetschefer och kuratorer, till lärare för barn med psykosocial problematik. I Finland arbetar vi löpande med rekrytering av läkare till vårt tjänsteområde Bemanning för att kunna erbjuda våra kunder kvalificerad vårdpersonal i den finska hälso- och sjukvården.

Det finns ett underskott på sjuksköterskor i de nordiska länderna och personalomsättningen i denna grupp är högre än genomsnittet för Attendos övriga yrkeskategorier. Då vi eftersträvar kontinuitet – både för de personer som omfattas av våra tjänster och för de som arbetar i verksamheten – vill vi anställa fler sjuksköterskor som dessutom stannar hos oss längre.

Under året startades ett särskilt projekt med målet att sänka personalomsättningen bland sjuksköterskor. Grundorsakerna till varför man väljer att sluta analyserades och vi enades om en lång rad åtgärder för att vända trenden. Åtgärderna sträcker sig från förväntningar, rekrytering och introduktion till arbetsbelastning och kompetensutveckling. Projektet kommer att fortsätta under 2015.



# Medarbetare med möjligheter

*Attendo består av människor som jobbar tillsammans, för och med människor. Närmare bestämt fler än 18 000 medarbetare på runt 480 äldreboenden, behandlingshem och andra enheter i Sverige, Finland, Norge och Danmark. För Attendo är det viktigt att ge sina medarbetare möjligheter att utvecklas till sin fulla potential. Nöjda medarbetare som känner arbetsglädje och utvecklas är en förutsättning för att våra brukare ska få bästa möjliga vård och omsorg. Utvärderingar visar att äldre personer är friskare och mår bättre av att ha en aktiv och varierad tillvaro.*



## Att se framstegen är givande

*”Här på Attendo Svalan bor 18 ungdomar och som behandlingsassistent är jag involverad i hela deras tillvaro, från att introducera dem in i det svenska samhället till att följa med på möten i skolan eller på läkarbesök.*

*Jag har haft olika jobb men insett att jag är bäst på att jobba med ungdomar.*

*Jag försöker att vägleda dem och att se framstegen är otroligt givande – från att de mår dåligt och inte vet hur de ska klara sig till att de trivs med sig själva och inser att de är kapabla att klara allt själva. Även jag vill utvecklas – jag vill gärna ha mer ansvar och målet är att utvecklas inom Attendo.”*

### **ALEN DORIC**

Behandlingsassistent på Attendo Svalan, boende för ensamkommande barn och ungdomar i Tranås

## Jag är stolt över att vara en del av Attendo

*”Jag gillar mitt jobb – jag träffar många olika människor och det bästa är när jag märker att kunderna är nöjda och medarbetarna trivs. Jobbet för också med sig många utmaningar, men jag ser dem som möjligheter som vi kan ta vara på tillsammans.*

*Jag började som ansvarig för ett äldreboende 2007 och blev regionchef 2011, med ansvar för 17 boenden. Attendo tror på sina medarbetare – med rätt stöd är det enkelt att växa professionellt. Jag är stolt över att vara en del av Attendo.”*



### **ANNE FLINK**

Chef för Region Östra Finland, med ansvar för 17 äldreboenden





## Jag gör mitt bästa – då går det framåt

*”När jag utbildade mig till undersköterska fick jag först praktik och sedan anställning på Attendo. Jag gillar att jobba med äldre – jag tog hand om min farmor i Syrien och nu gör jag samma sak på jobbet. Vi pratar och hittar på olika saker tillsammans, som att promenera ute i naturen.*

*Det är skönt att jobba på ett ställe där det är tydligt vad jag har för ansvar och jag känner mig trygg med cheferna och kollegorna här. Jag gör mitt bästa på jobbet och då går det framåt – Attendo är riktigt bra på det sättet.”*

### HIBA MASAOD

Undersköterska på Attendo Duvan, äldrecenter i Linköping

## Skolarbetet bidrog till Attendos verksamhet

*”Jag vill ta hjälp av naturen för att stärka människors hälsa och välbefinnande. Därför läser jag programmet Natur, hälsa och trädgård på SLU, med inriktning på att designa hälsofrämjande trädgårdar. Det är givande att omsätta kunskapen i praktiken, och det gör jag i mitt arbete på Attendo Sickla dagliga verksamhet. Jag gjorde till och med ett skolarbete tillsammans med Attendo.*

*Det gick ut på att ta fram ett förslag på en hälsofrämjande utemiljö och integrera det i verksamheten. Det bästa är att se hur deltagarna gläds av att arbeta i trädgården som vi har skapat tillsammans.”*

### JONATAN MÅRTENS

Vårdare på Attendo Sickla dagliga verksamhet i Stockholm, parallellt med studier i miljöpsykologi på SLU (Sveriges lantbruksuniversitet) i Alnarp



# Vård och omsorg i förändring

*Attendo ser en ökad efterfrågan på vård och omsorgstjänster, högre kvalitetskrav och en ökad vilja hos den enskilde att göra egna val. Efterfrågan drivs av den demografiska utvecklingen i de nordiska länderna med en ökad andel äldre, som är vana vid en högre levnadsstandard och att välja själva. De kommer att kräva en högre standard och större möjligheter att påverka sitt boende.*

## Stora investeringsbehov i nordisk äldreomsorg

Sedan 2008 har antalet äldre ökat i Sverige. Antalet personer äldre än 80 år uppgår idag till närmare en halv miljon. Samtidigt har antalet personer som bor i särskilt boende för äldre minskat. Det visar på en strukturell förändring från omsorg i äldreboenden till att personer i högre utsträckning bor hemma och får sin omsorg tillgodosedd via hemtjänst. Sammantaget bedömer Attendo att det finns ett behov av att bygga mer än 40 000 nya platser fram till år 2030 inklusive ersättning av befint-

liga platser av för låg standard. Det motsvarar en nettoökning av totala antalet platser med mer än 30 procent. De senaste åren har cirka 1 000 platser byggts per år i Sverige, varav Attendo svarat för cirka 300–400. För att fylla det framtida behovet av äldreboenden behöver nybyggnadstakten gradvis öka till 3 500–4 000 platser per år.

Även i Finland är situationen utmanande. Antalet äldre ökar snabbt samtidigt som många boenden också tjänats ut och kommer att

behöva stängas. Attendo bedömer att det finns ett behov av att bygga cirka 40 000 nya platser fram till år 2030 i Finland. Årsbyggnadstakten är för närvarande 2 500 platser.

Attendo uppskattar det totala investeringsbehovet i Sverige till mer än 65 miljarder kronor fram till år 2030, varav privata utförare antas svara för cirka 30 procent. I Finland är motsvarande siffra 55 miljarder kronor, varav privata utförare antas svara för cirka 50 procent.

## Drivkrafter som stödjer Attendo

Vi ser tre långsiktiga trender som stödjer Attendos verksamhet:

- 1. Demografi** – en åldrade befolkning i kombination med reducerad tillgänglighet till kvalificerad personal kräver en ökad kapacitet, en god kompetensförsörjning och en effektiv organisation.
- 2. Digitalisering** – utvecklingen på bredbandsområdet i kombination med äldre personers ökade användning av digitala tjänster innebär stora möjligheter att utveckla tillgängligheten till och kvaliteten på vården och omsorgen.
- 3. Globalisering** – samhället utvecklas mot en större kulturell mångfald med ökad rörlighet mellan län-

der för både brukare och äldre, samtidigt som urbaniseringen bidrar till en ökad inflyttning till tillväxtorter. Detta ställer höga krav på anpassning, flexibilitet och kompetens för att skapa en god vård och omsorg.

Ur ett mer marknadsnära perspektiv finns också flera tydliga drivkrafter för Attendos verksamhet:

- Ökad vilja att själv bestämma om sin omsorg.
- Ansträngda offentliga finanser kräver att vård och omsorg organiseras mer effektivt.
- Svårigheter för offentliga och ideella utförare att investera i ny kapacitet och skapa nya omsorgslösningar som möter nya krav och behov.
- En större andel av vård och omsorg flyttas från institutioner (sjukhus)
- Andelen privata utförare i Norden är fortfarande låg.



# Attendos vision, strategi och fokusområden



Kompetens



Engagemang



Omtanke

## Visionen

*Grunden är en stark vision och tydliga värderingar*

Attendos vision är *Att stärka individen*. Det innebär att varje individ:

- känner sig delaktig och lyssnad på
- känner sig bemött med respekt och värme
- känner stöd till självständighet
- känner sig trygg och säker
- upplever att livskvaliteten påverkas positivt

Attendos värderingar – kompetens, engagemang och omtanke – fungerar som riktlinjer i det dagliga arbetet och tillsammans stödjer de vår vision.

## Strategin

*är att vara nära brukare och kunder*

Attendos strategi för att nå sina mål bygger på:

- Uthållig och stabil verksamhet – att skapa en stabil tillväxt och kundnytta, med utgångspunkt i vår kärnverksamhet och med hjälp av vår storlek
- Närhet till kunden med ett tydligt erbjudande – att vara först med det senaste tjänsterbjudandet och skapa ett attraktivt varumärke i våra brukares och patienters ögon
- Närhet till verksamheten – för att säkerställa bästa möjliga tjänsterbjudande i branschen

## Fokusområden

*är kvalitet, egen regi och att förstå brukares och patienters behov*

Attendos fokusområden för att göra verklighet av strategin är:

- Kvalitet i form av att fortlöpande utveckla vår verksamhet
- Egen regi där vi utvecklar nya omsorgsboenden och nya koncept
- Förstå brukare och kunders behov och omvandla dem till nya lösningar

# ”Det är bra att bestämma själv”



Emil Hildebrand tillsammans med sin mamma Lotta Hildebrand.

## OM LSS OCH GRUPPBOSTADEN ATTENDO MALMBERGAVÄGEN

LSS är Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade

Syftet med LSS är att människor med funktionsnedsättningar ska få det stöd som behövs för att kunna leva ett så självständigt liv som möjligt

LSS innebär bland annat rätt till anpassat boende och till daglig verksamhet

På Attendo Malmbergavägen bor personer som tillhör personkrets 1 enligt LSS, det vill säga har utvecklingsstörning, autism eller autismliknande tillstånd

Läs mer om Attendo Malmbergavägens gruppboende:  
[www.attendo.se/malmbergavagens-gruppboende](http://www.attendo.se/malmbergavagens-gruppboende)

*Attendo Malmbergavägen i Södertälje är ett modernt boende för unga vuxna som behöver särskilt stöd i vardagen. Vilken och hur mycket hjälp det blir beror på var och ens förutsättningar. Här finns gemensamt vardagsrum och kök, och sex lägenheter med egen uteplats. I en av lägenheterna bor Emil Hildebrand, 21.*

– **På jobbet klyver jag ved** och rensar ogräs. På fritiden gillar jag att spela Harry Potter på Xbox, slappa och sova. Jag spelar också innebandy och dansar zumba – det är härligt att dansa av sig! Det är bra att ha egen lägenhet och bestämma själv. Personalen hjälper till att tvätta, städa och handla – vi gör det tillsammans. Det bästa är att ingen tjuatar!  
*Emil Hildebrand, boende*

– **Emil har alltid haft bra koll** på sig själv, men sedan han flyttade hemifrån och till Malmbergavägen har han vuxit – han fixar sin egen frukost, städar, diskar och ser vad som behöver göras. Men den som har en utvecklingsstörning kan inte bli helt självständig – det viktiga är att Emil lever ett gott

liv. Han behöver den sociala biten och någon att prata med. Det händer att han lägger sig på soffan vid personalens kontor, så att han kan prata av sig om jobbet eller om något han hört på nyheterna. Personalen vill väl och jag känner att Emil är i trygga händer. Det gör att jag kan slappna av.

*Lotta Hildebrand, Emils mamma*

– **Var och en har sina** egna förmågor, behov och önskemål. Det är utgångspunkten här på Attendo Malmbergavägen. Det är oerhört viktigt att de som bor här förmedlar hur de vill bli bemötta, vad de vill ha hjälp med, vad de vill göra och hur vi kan stötta det. Metodiskt arbete är också centralt – vi håller oss till och utvärderar de genomförandeplaner som vi upprättat med varje boende.  
*Cecilie Klemetsen, verksamhetschef*

# Attendos verksamhet

*Attendo är den största privata utföraren av omsorgstjänster i Sverige och Finland. Verksamheten delas in i olika kontraktsmodeller: egen regi, entreprenad och bemanning.*

## Olika lösningar för olika kunder

Attendo är lokalt förankrat och bedriver verksamhet i mer än 480 enheter. Attendos kund är oftast en kommun, där form och längd på kontrakt varierar beroende på kontraktsmodell och tjänsteerbjudande. Verksamheten delas därför in i olika kontraktsmodeller: egen regi, entreprenad och bemanning. Val av kontraktsmodell styrs av vilka prioriteringar som varje enskild kommun gör. Attendo ser positivt på att många kommuner i de nordiska länderna valt att öppna den offentligt finansierade omsorgen för ökad valfrihet och konkurrens.

- **Verksamhet i egen regi** – där tjänsterna erbjuds i Attendos egna boenden eller lokaler. Attendo driver egen regiverksamhet eller levererar hemtjänst i kommuner som infört kundval inom äldreomsorg, omsorg av personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, tandvård samt företagshälsovård.

- **Verksamhet på entreprenad** – där tjänsterna erbjuds i kommunens boenden eller lokaler.
- **Bemanning** – där Attendo tillhandahåller medicinsk personal i form av allmänläkare, specialistläkare, tandläkare och sjuksköterskor för primär- och specialistvård.

Verksamheten i egen regi baseras normalt sett på ramavtal medan entreprenadverksamheten i normalfallet är baserat på entreprenadavtal. Bemanning baseras i de flesta fall på individuella kontrakt.

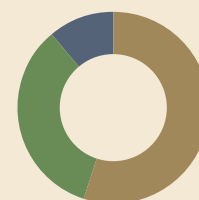
## Attendo finns i hela Norden

Attendos bedriver verksamhet i Sverige, Finland, Norge och Danmark. Verksamhet i egen regi och på entreprenad erbjuds i samtliga länder medan bemanningstjänster endast erbjuds i Finland.



KONTRAKTS-MODELL	Sverige		Finland			Norge		Danmark	
	Egen regi	Entreprenad	Egen regi	Entreprenad	Bemanning	Egen regi	Entreprenad	Egen regi	Entreprenad
OMSORGS-TJÄNST									
Äldreboenden	■	■	■	■		■	■		■
Hemtjänst	■	■		■		■		■	
Funktionsnedsättning	■	■	■	■					
Individ- & familjeomsorg	■	■							
Tandvård			■	■	■				
Hälso- och sjukvård				■	■				
Företags-hälsovård			■						

Nettoomsättning per kontraktsmodell 2014



■ Egen regi, 53%  
■ Entreprenad, 35%  
■ Bemanning, 12%

## Verksamhet i egen regi

# 53%

av nettoomsättningen  
utgörs av verksamhet  
i egen regi

### Hur det fungerar

Attendo har lång erfarenhet av att bygga egna boenden och erbjuda omsorgsplatser till kommuner efter behov och efterfrågan.

Attendo tar ett helhetsansvar för att projektera, uppföra, utrusta och bemanna dessa boenden. Projektering och byggnation sker tillsammans med bygg- och fastighetsbolag som också äger fastigheterna. Attendo erbjuder också privat tandvård samt hemtjänst i egen regi i kommuner med kundval.

### Vad det betyder för Attendo

Egen regi drivs främst genom ramavtal utan garanterade volymer, vilket ställer särskilda krav på Attendo att erbjuda en hög kvalitet för både brukare och kunder samt nå ut med sina boendelösningar på ett bra sätt. Att förstå brukarens behov och önskemål är också centralt då det slutligen är brukarens nöjdhet som avgör hur framgångsrikt Attendo är.

### Fördelar för brukare och patienter

I egen regi-verksamheten har Attendo större möjligheter att påverka omsorgsupplevelsen. Attendos livsstilsboenden med unika koncept vilka präglar hela verksamheten är bra exempel på detta.

Attendo har idag tre koncept; Utevistelse & Trädgård, Kultur & Nöje och Sport & Spa. Det handlar om att kunna erbjuda en vistelse

i stimulerande miljö där brukaren ges möjlighet att fortsätta utveckla sina personliga intressen och där personen kan umgås med grannar som kanske delar samma intressen. Utgångspunkten är en övertygelse om att en aktiv och mer varierad vardag får oss att må bättre. När det gäller Utevistelse & Trädgård har Attendo dokumenterat tydliga förbättringar för många brukare som kommit från andra typer av boenden, som till exempel lägre intag av mediciner, bättre sömn och bättre aptit.

### Fördelar för kunden

Attendos verksamhet i egen regi har många fördelar för kunden:

**Långsiktigt engagemang** – Egen regi borgar för ett långsiktigt samarbete mellan Attendo och kommunen. Det skapar trygghet för brukare såväl som medarbetare.

**Gedigen erfarenhet** – Attendo har lång erfarenhet av att planera, bygga och driva olika omsorgsverksamheter. Detta ger oss värdefull kunskap om hur ett boende bäst bör utformas för att vara funktionellt.

**Valfrihet och mångfald** – Brukare erbjuds att välja mellan flera boenden och olika koncept, exempelvis ett livsstilsboende med inriktningen Utevistelse & Trädgård.

**Kompetens och kvalitet** – Kommunen får en samarbetspartner som har expertis och erfarenhet av att bygga och driva boenden.

**Låg risk** – Attendo tar hela den finansiella risken det innebär att projektera, bygga och utveckla vårdfastigheten.

**Bekymmersfritt** – Attendo tar hand om hela processen, från att hitta lämplig tomt till projektering, byggnation, inköp av inventarier och rekrytering av personal.

**Flexibilitet** – Attendo erbjuder kommunerna en möjlighet att möta förändrade behov och ökad efterfrågan på omsorgsplatser

### Här finns egen regi

Attendo driver egna enheter inom äldreomsorg, omsorg av personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, tandvård samt företagshälsovård. Attendo har verksamhet i egen regi i Sverige, Finland, Norge och Danmark.



## Entreprenad

### Hur det fungerar

Attendo bedriver verksamhet på uppdrag av kunden genom entreprenadkontrakt. Verksamheten består exempelvis av äldreomsorg, gruppboende för personer med funktionsnedsättning eller hälso- och sjukvård. Attendo erbjuder anställning för medarbetarna i verksamheten medan kommunen har ett fortsatt ansvar för de lokaler där tjänsterna utförs. Avtalet med kommunen löper normalt på fyra till sju år med möjlighet till förlängning. Efter eventuell förlängningsperiod måste en ny upphandling ske.

### Fördelar för brukare och patienter

För brukarna bidrar Attendo till valfrihet och kvalitetsutveckling i omsorgen. I Attendos boenden får brukarna ta del av en verksamhetsmodell med ledarskap, värderingar och kvalitetsarbete som syftar till *Att stärka individen* och skapa en bättre omsorgsupplevelse.

### Fördelar för kunden

För kommunerna är Attendo en samarbetspartner som bidrar med nya idéer och driver utvecklingen framåt. Kommunerna har en utmanande uppgift i att tillgodose ett växande antal äldres behov av vård och omsorg och samtidigt hushålla med skattebetalarnas pengar. Attendo erbjuder kommunen kompetens och organisation som gör att kommunen kan fokusera på andra prioriterade områden.

### Här finns entreprenad

Entreprenadverksamhet finns representerad i alla Attendos omsorgsområden samt inom hälso- och sjukvård och tandvård. Attendo har verksamhet på entreprenad i Sverige, Finland, Norge och Danmark.

# 35%

av nettoomsättningen utgörs av verksamhet på entreprenad

## Bemanningsverksamhet

### Hur det fungerar

Attendo erbjuder medicinsk personal i form av allmänläkare, specialistläkare, tandläkare och sjuksköterskor inom primär-, akut- och specialistvård på kortare och längre uppdrag. Attendo bemannar allt från psykiatrier till radiologiska avdelningar på regionsjukhus. En vanlig bemanningssituation är när en kund har ett tillfälligt resursbehov på grund av sjukfrånvaro och snabbt behöver hitta en ersättare med rätt kompetens.

### Fördelar för patienter

Attendos bemanningstjänster bidrar till att minska antalet avbokningar, förkorta patienternas väntetid och öka tillgängligheten i vården. Attendo försörjer även avlägsna geografiska delar av Finland med kvalificerad

medicinsk personal och bidrar därmed till minska det fysiska avståndet mellan patient och vårdinrättning, vilket har stor betydelse för medborgarna.

### Fördelar för kunden

Attendo skapar flexibilitet för vårdgivare och löser både tillfälliga och strukturella kompetensbehov inom hälso- och sjukvården. I partnerskap med Attendo kan fler kommuner erbjuda en kvalitativt god vård för sina medborgare och stödja både regional och lokal utveckling.

### Här finns bemanningsverksamhet

Bemanningsverksamhet finns representerad inom hälso- och sjukvård i hela Finland.

# 12%

av nettoomsättningen utgörs av bemanningsverksamhet

### FAKTA

Hälften av de som utexamineras från läkarutbildningen i Finland börjar arbeta på Attendo.

Mottagningar där Attendo bistår med läkarbemanning i Finland besöks varje år av 3 miljoner patienter.

# Enheter, platser och hemtjänstbrukare

31 december 2014



\* Samtliga enheter i egen regi – äldreboenden, övriga boenden, hemtjänst-enheter och andra enheter.

\*\* Äldreboenden och övriga boenden (för personer med funktionsnedsättning, socialpsykiatri samt individ- och familjeomsorg).



# Aktiv livsstil på äldre dagar

*De flesta vill fylla sin tid med meningsfulla aktiviteter – att vara aktiv och att ägna sig åt sina intressen tillsammans med andra är ofta en viktig del av livet. Tanken med Attendos livsstilsboenden är att äldre personer ska kunna leva som vanligt, också när de flyttar till ett omsorgsboende.*

## Tre sorters livsstilsboende att välja på

Attendo erbjuder olika så kallade livsstilsboenden, där hela verksamheten präglas av en viss inriktning. I nuläget finns tre olika varianter: Utevistelse & Trädgård, Kultur & Nöje och Sport & Spa.

Våra livsstilsboenden för samman personer med liknande intressen. Här kan äldre vistas i stimulerande miljöer, göra det de vill samtidigt som de umgås med grannar som tycker om att göra ungefär samma saker. För att vardagen ska bli så varierad och välgörande som möjligt kan de boende vara med och påverka aktiviteterna som erbjuds.

### Utevistelse & Trädgård

I anslutning till Attendos Utevistelse & Trädgård-boenden finns fina omgivningar där de boende kan ägna sig åt trädgårdsarbete, träna i utegymmet, njuta av en kaffestund i trädgården eller promenader i området. Många aktiviteter flyttas ut i växthus eller lusthus, exempelvis läs- och sångstunder.

### Kultur & Nöje

På Attendos Kultur & Nöje-boenden bjuds det på aktivitet i olika former, exempelvis anordnas cirklar om litteratur, konst och nostalgiresor. Till de populära inslagen hör Kulturcaféet och Allsång på berget, och boendenas körer välkomnar alla som vill vara med. De boende besöker också museer och utställningar regelbundet.

### Sport & Spa

Sport & Spa-boendena erbjuder träning och annat som stärker välbefinnandet. Här kan de boende träna individuellt eller i grupp. Boendenas spa-del bjuder på varma bad, kroppsvårdsbehandlingar och sinnesstimulering som förstärker känslan av harmoni och välmående. Den som vill kan följa sportevenemang via storbilds-TV eller se matcher live.



## Aktivitet och uteliv stärker äldre

Attendos äldreboenden har länge haft ett brett utbud av aktiviteter, men de boende och deras närstående efterfrågade andra saker och vi ville erbjuda dem mer och bättre sysselsättningar. Med inspiration från förskolorna Ur och Skur, där friluftsliv är en av hörnstenarna, öppnade Attendo 2012 det första livsstilsboendet i egen regi. Vi ville inte enbart bredda aktivitetsmenyn, utan också stärka de äldres hälsa och känsla av välbefinnande. Resultaten lät inte vänta på sig – redan i samband med första uppföljningen efter ett halvår såg vi positiva hälsoeffekter, bland annat i form av bättre sömn och minskat läkemedelsintag.

# Bolagsstyrning

En god bolagsstyrning är viktig för att stödja Attendos vision, långsiktiga strategiska målsättning och företagskultur. Ansvaret för styrning och kontroll är fördelat mellan bolagsstämman, styrelse, VD och koncernledning, och grundas på såväl externa som interna regelverk.

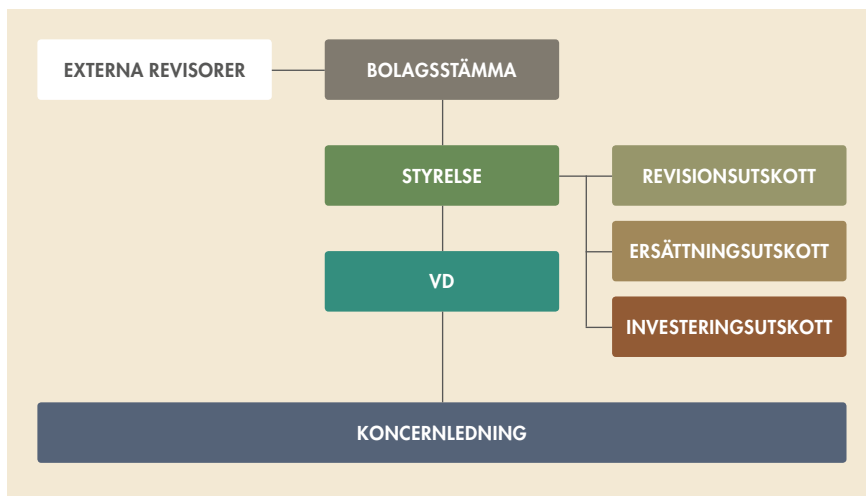
Den huvudsakliga målsättningen med Attendos bolagsstyrning är att skapa ett ramverk för regler, ansvarsområden samt processer och rutiner, som effektivt skyddar aktieägarnas och andra parter intressen genom att minimera risker och skapa förutsättningar för en trygg expansion av Attendos affärsverksamhet.

## Aktieägare och årsstämma

Attendo ägs till 77% av IK2004-fonden. Övriga aktier innehas av Intermediate Capital Group, Varma samt Attendos styrelse, ledning och medarbetare.

Bolagsstämman, som är koncernens högsta beslutande organ, är det forum där aktieägarna kan utöva sitt inflytande. Samtliga aktieägare som är införda i aktieboken och som har anmält sitt deltagande i tid, har rätt att delta vid bolagsstämman och rösta för sitt totala innehav av aktier. Aktieägare som inte kan delta på bolagsstämman personligen har rätt att utse ombud om så meddelas i god tid innan bolagsstämman. Antalet aktier uppgick den 31 december 2014, till 61 734 604 aktier, motsvarande 1 röst per aktie.

Den årliga bolagsstämman, årsstämman, måste hållas inom sex månader från årsbokslutet. Årsstämman beslutar om bolagsordning och behandlar val av styrelse, styrelseordförande och revisor samt beslutar om deras arvoden. Årsstämman fastställer även resultat- och balansräkning samt tar beslut om vinstdisposition och om ansvarsfrihet för styrelse och VD. Vidare behandlar årsstämman ersättnings- och anställningsvillkor för VD och koncernledning genom att godkänna principer för ersättning till ledande befattningshavare.



Årsstämman 2014 hölls den 24 april 2014 i Danderyd och fattade beslut om:

- Årsstämman fastställde resultat- och balansräkningen och beslutade att de till förfogande stående vinstmedlen om 2 100 698 852 kr överförs i ny räkning. Styrelsen och verkställande direktören beviljades ansvarsfrihet för verksamhetsåret 2013.
- Ordinarie ledamöter Erik Lautmann, Helena Stjernholm, Christopher Masek och Henrik Borelius omvaldes till ledamöter i styrelsen.
- Ulf Lundahl, Jan Frykhammar och Mona Boström invaldes till nya ledamöter i Attendos styrelse.
- Erik Lautmann omvaldes som styrelseordförande.
- Årsstämman beslutade att styrelsen ordförande ska erhålla ett arvode om 500 000 kr, stämموvalda ledamöter 250 000 kr och styrelsesuppleant 100 000 kr. Revisionsutskottets ordförande erhåller ett arvode om 150 000 kr, och revisionsutskottets ledamöter 75 000 kr. Ordförandet i ersättningsutskottet erhåller ett arvode om 100 000 kr, och dess ledamöter 50 000 kr.
- Revisionsarvodet ska utgå på löpande räkning.

Årsstämman 2015 kommer att hållas den 15 maj 2015 i Danderyd.

## Styrelse

Styrelsen har det yttersta ansvaret för Attendos organisation och förvaltning. Enligt Attendos bolagsordning ska styrelsen bestå av minst 3 och högst 10 ledamöter, samt högst 2 styrelsesuppleanter. Utöver stämموvalda ledamöter utser arbetstagarorganisationer en ledamot och en suppleant. Styrelsen väljs årligen på årsstämman till slutet av nästa års årsstämma. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna förutom VD är anställd av Attendo.

Attendos styrelse har under året bestått av åtta stämموvalda ledamöter inklusive VD, en styrelsesuppleant samt en ledamot och en suppleant utsedd av arbetstagarorganisationer. På styrelsemöten deltar även koncernens ekonomi- och finanschef. Övriga medlemmar av koncernledning och andra anställda deltar vid behov. Samtliga styrelseledamöter har erfarenhet av affärsverksamhet och andra områden relevanta för Attendos verksamhet. För presentation av styrelsens medlemmar se sid 34.

Styrelsen har inrättat tre utskott som förbereder vissa arbetsuppgifter åt styrelsen: revisions-, ersättnings- och investeringsutskottet.

### Styrelsens arbetsordning

Styrelsen har upprättat en arbetsordning som innehåller regler för hur arbetet ska fördelas mellan styrelseledamöterna, styrelseordförandens åtaganden och en plan för de ärenden som styrelsen ska behandla. Arbetsordningen antas årligen. Styrelsen har upprättat separata arbetsordningar för styrelseutskottens arbete.

### Styrelsens arbete under 2014

Styrelsen har sammanträtt 13 gånger under 2014 vid åtta ordinarie möten, inklusive det konstituerande styrelsemötet, och fem extrainsatta styrelsemöten. Attendos revisorer deltar i styrelsemötet i samband med årsbokslutet.

Agendan för styrelsemöten är i förväg godkänd av styrelseordföranden och skickas tillsammans med dokumentation till respektive agenda-punkt ut till samtliga styrelsemedlemmar en vecka före varje styrelsemöte.

Styrelsen behandlar vid varje ordinarie styrelsemöte frågor avseende företagets utveckling inom områdena: kvalitet och utveckling, ekonomi, kunder och tillväxt samt ledare och medarbetare. Utöver detta behandlar och beslutar styrelsen om väsentliga investeringar och förvärv, finansiering samt andra ärenden som bedömts ligga utanför ramen för VDs befogenheter. Under hösten fastställer styrelsen Attendos strategiska inriktning och kommande års budget. Övriga ärenden som behandlas av styrelsen är: revisionsutskottets rapportering av företagets utveckling inom riskhantering och intern kontroll samt finansiell rapportering och revision, ersättningsutskottets förslag till ersättning till ledande befattningshavare samt Attendos kvalitetsarbete och uppföljning av brukarkund och medarbetarnöjdhet. Styrelsen har även sammanträtt utan ledningens närvaro, enskilt samt med bolagets revisorer.

### Styrelseutvärdering

Styrelsen utvärderar löpande VDs arbete och styrelseordförandens genomför årligen en styrelseutvärdering där alla ledamöter och suppleanter utvärderar årets styrelsearbete. Styrelseutvärderingen inkluderar områden så som styrelsens sammansättning, rapportering, styrning och arbetsformer.

### Styrelsens ordförande

Ordföranden ansvarar för att leda och fördela arbetet och ansvarar för att styrelsearbetet är välorganiserat samt att beslut verkställs. Ordföranden följer löpande upp verksamheten genom regelbunden kontakt med VD och ansvarar för att alla styrelsemedlemmar erhåller den information och dokumentation de behöver.

### Styrelsens utskott

Styrelsen har inrättat tre utskott: revisions-, ersättnings- och investeringsutskottet. Efter varje möte presenterar utskottens ordförande en rapport till hela styrelsen. Samtliga protokoll biläggs styrelse och revisor.

### Revisionsutskott

Revisionsutskottet består av tre medlemmar som är oberoende från bolaget och dess ledning: Ulf Lundahl (revisionsutskottets ordförande), Erik Lautmann samt Helena Stjernholm. Koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid revisionsutskottens sammanträden, samt vid behov bolagets revisorer.

Revisionsutskottet övervakar bland annat Attendos riskhantering och interna kontroll, samt redovisning, finansiell rapportering och revision. Revisionsutskottet sammanträdde fyra gånger under 2014.

### Ersättningsutskott

Attendos ersättningsutskott består av tre medlemmar som är oberoende i förhållande till företagets ledning: Erik Lautmann (ersättningsutskottets ordförande), Jan Frykhammar

och Helena Stjernholm. På ersättningsutskottens sammanträden deltar även företagets VD, förutom vid beslut som direkt påverkar VDs egen ersättning.

Ersättningsutskottet företräder styrelsen bland annat avseende anställnings- och ersättningsvillkor för Attendos företagsledning, chefsförsörjning samt ledarskapsutveckling. Ersättningsutskottet sammanträdde tre gånger under 2014.

### Investeringsutskott

Attendos investeringsutskott består av fyra medlemmar: Helena Stjernholm (investeringsutskottets ordförande), Jan Frykhammar, Erik Lautmann och Christoffer Zilliacus. På investeringsutskottens sammanträden deltar även företagets VD och ekonomi- och finansdirektör.

Investeringsutskottet bereder de förslag till investeringar, som beslutas av styrelsen. Investeringsutskottet sammanträdde 3 gånger under 2014.

### Revisor

Vid årsstämman 2014 valdes PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till Attendos revisor för en mandatperiod om ett år, med Patrik Adolfson som huvudansvarig revisor.

# Styrelse och revisorer



## Styrelsens sammansättning och närvaro under möten 2014

Namn	Öberoende Ägare/Bolag	Styrelsen (13)	Närvaro			
			Revisions- utskott (4)	Ersättnings- utskott (3)	Investerings- utskott (3)	
Erik Lautmann	Styrelseordförande	Nej/Ja	12/12	4	3	2
Mona Boström <sup>1)</sup>	Styrelseledamot	Ja/Ja	10/10			
Jan Frykhammar <sup>1)</sup>	Utskottsmedlem	Ja/Ja	8/10		3	2
Ulf Lundahl <sup>1)</sup>	Utskottsordförande	Ja/Ja	8/10	4		
Christopher Masek	Styrelseledamot	Nej/Ja	9/13			
Anssi Soila	Styrelseledamot	Nej/Ja	12/13			
Helena Stjernholm	Utskottsordförande	Nej/Ja	13/13	4	3	3
Christoffer Zilliacus	Styrelsesuppleant	Nej/Ja	11/12			2
Henrik Borelius	Styrelseledamot	Ja/Nej	13/13			
Anja Pohjamäki	Arbetsagarrepresentant	-	9/13			
Elisabeth Paller <sup>2)</sup>	Arbetsagarrepresentant, suppleant	-	4/7			
Marie Jonsson <sup>2)</sup>	Arbetsagarrepresentant, suppleant	-	3/6			

<sup>1)</sup> Invald vid årsstämman 2014.

<sup>2)</sup> Marie Jonsson avgick som arbetsagarorganisationens suppleant den 1 maj 2014. Vid samma tid valdes Elisabeth Paller till arbetsagarorganisationens suppleant.

### 1. Erik Lautmann

Styrelseordförande, ordförande i ersättningsutskottet, ledamot i revisionsutskottet och investeringsutskottet.

Född: 1950.

Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

Invald i styrelsen: 2013.

Befattning och styrelseuppdrag: Styrelseordförande Actic AB, Axholmen AB, IVAs Näringslivsråd, Paxxo AB och Office Management AB. Ledamot Cavotec SA, IVAs styrelse.

Tidigare befattningar: VD Jetpak Group AB 2002–2011, VD DHL AB (Nordeuropa) 1991–2000, VD Catella AB 1987–1991.

### 2. Mona Boström

Styrelseledamot

Född: 1952.

Socionom, Örebro Universitet.

Invald i styrelsen: 2014.

Befattning och styrelseuppdrag: Bedriver konsultverksamhet inom utveckling och förändringsfrågor. Styrelseledamot Textilia AB och Forte (Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd).

Tidigare befattningar: Nationell samordnare för utveckling av kvalitetsregister 2011–2012, Landstingsdirektör i Stockholms läns landsting 2007–2011, VD Svenska Lokaltrafikföreningen 2006–2007, Landstingsdirektör i Hallands läns landsting 2002–2006, Stadsdirektör Nacka kommun 1991–2000.

### 3. Jan Frykhammar

Styrelseledamot, Medlem av ersättningsutskottet och investeringsutskottet.

Född: 1965.

Civilekonom, Uppsala Universitet.

Invald i styrelsen: 2014.

Befattning och styrelseuppdrag: Vice verkställande direktör, finansdirektör samt chef för koncernfunktionen Finans, Ericsson AB. Styrelseledamot Svenska ICC (International Chamber of Commerce).

Tidigare befattningar: Senior Vice President och chef för affärsenheten Global Services Ericsson. Olika befattningar inom Ericsson till exempel: Sales and Business Control inom affärsenheten Global services, finanschef i Nordamerika och Vice president Finance and Commercial för det globala kundkontot Vodafone.

### 4. Ulf Lundahl

Styrelseledamot, Ordförande i revisionsutskottet

Född: 1952.

Jur. kand. och civilekonom, Lunds Universitet.

Invald i styrelsen: 2014.

Befattning och styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Fidelio Capital, Styrelseledamot i Holmen AB, Industrade AB, Handelsbanken Regional Bank Stockholm, Ramirent Plc och Eltel AB.

Tidigare befattningar: Vice VD och stf VD i L.E. Lundbergsföretagen 2004–2014, VD Danske Securities 2001–2003, VD Östgöta Enskilda Bank/Danske Bank Sverige 1992–2001.

### 5. Christopher Masek

Styrelseledamot

Född: 1964.

Fil. kand. Yale University och Fil. mag. Sciences Po Paris.

Invald i styrelsen: 2013.

Befattning och styrelseuppdrag: Partner IK Investment Partners, Styrelseledamot Doedjins Group International B.V, Veritas Petroleum Services Group B.V, Vistra Group Ltd, Colosseum Smile AS, Hansen Protection AS och Trigo SAS.

Tidigare befattningar: Revisor och rådgivare, KPMG 1990–2000.

### 6. Anssi Soila

Styrelseledamot

Född: 1949.

Civilingenjör, Tekniska Högskolan Helsingfors och Civilekonom, Handelshögskolan Helsingfors.

Invald i styrelsen: 2007.

Befattning och styrelseuppdrag: Rådgivare Hitachi Consulting och IK Investment Partners, Vice Styrelseordförande Normet Oy, Styrelseledamot DNA Oy, Lindström Oy.

Tidigare befattningar: VD Kone Corporation Oy 1995–1999, Andra ledande positioner inom Kone Corporation Oy 1973–1995.

### 7. Helena Stjernholm

Styrelseledamot, Ordförande i investeringsutskottet, Medlem i revisionsutskottet och ersättningsutskottet.

Född: 1970.

Civilekonom, Handelshögskolan Stockholm.

Invald i styrelsen: 2007.

Befattning och styrelseuppdrag: Partner IK Investment Partners, Styrelseledamot i Actic AB, Colosseum Smile AS, Stiftelsen Industriefonden, Ramudden AB och Sportfield GmbH, Evac Oy.

Tidigare befattningar: Managementkonsult Bain & Company 1996–1998.

### 8. Christoffer Zilliacus

Styrelsesuppleant, Medlem i investeringsutskottet

Född: 1981.

Ekonomie Magister, Svenska Handelshögskolan Helsingfors.

Invald i styrelsen: 2013.

Befattning och styrelseuppdrag: Director IK Investment Partners, Styrelseledamot Dynea Oy, styrelsesuppleant Evac Oy och styrelsesuppleant Ramudden AB.

Tidigare befattningar: Managementkonsult på Booz Allen Hamilton 2005–2006.

### 9. Henrik Borelius

VD och koncernchef, Styrelseledamot

Född: 1971.

Civilekonom, Handelshögskolan Stockholm.

Invald i styrelsen: 2003.

Befattning och styrelseuppdrag: Verkställande direktör och koncernchef Attendo, Styrelseledamot i Vårdföretagarna, Academic Work AB, AniCura AB.

Tidigare befattningar: Affärsområdeschef Attendo Skandinavien 2000–2003, Affärsutvecklare Kunskapsskolan 1999–2000, Managementkonsult McKinsey & Co 1996–1999.

### 10. Arja Pohjamäki

Arbetsagarrepresentant från fackförbundet Kommunal

Född: 1958.

### 11. Elisabeth Paller

Arbetsagarrepresentant från fackförbundet Kommunal, suppleant

Född: 1956.

### Revisorer

PricewaterhouseCoopers AB

Patrik Adolfson

Huvudansvarig revisor

Född: 1973.

Auktoriserad revisor och medlem av FAR SRS.

Andra revisionsuppdrag: Catella AB, Loomis AB och Nordstjärnan Investment AB.

# Koncernledning



## 1. Henrik Borelius

VD och koncernchef

Född: 1971.

Civilekonom,  
Handelshögskolan Stockholm.

**Anställd:** 2000.

**Medlem i koncernledningen:** 2001.

**Tidigare befattningar:** Affärsområdeschef Attendo Skandinavien 2000–2003, Affärsutvecklare Kunskapsskolan 1999–2000, Managementkonsult McKinsey & Co 1996–1999.

## 2. Ammy Wehlin

Affärsområdeschef Attendo Skandinavien Äldreomsorg

Född: 1962.

Socionom/social omsorg, Malmö högskola.

**Anställd:** 2000.

**Medlem i koncernledningen:** 2003.

**Tidigare befattningar:** Regionchef, Attendo 2000–2003, Biståndschef, Malmö kommun, 1998–2000.

## 3. Margareta Nyström

Affärsområdeschef Attendo Skandinavien Äldreomsorg

Född: 1971.

Sjuksköterska, Mälardalens högskola.

**Anställd:** 1993.

**Medlem i koncernledningen:** 2003.

**Tidigare befattningar:** Marknads- och utvecklingschef, Attendo 2002–2003, Regionchef Attendo 2000–2001.

## 4. Cecilia Addamshill

Affärsområdeschef Attendo Skandinavien Omsorg

Född: 1965.

Examen i social omsorg, Vårdhögskolan Malmö.

**Anställd:** 2000.

**Medlem i koncernledningen:** 2014.

**Tidigare befattningar:** Regionchef Attendo 2006–2013, Biträdande Regionchef, Attendo 2003–2006, Regional VC, Attendo 2001–2002.

## 5. Pertti Karjalainen

Business Area Director Attendo Finland Omsorg

Född: 1969.

PhD radiologi,  
Helsingfors Universitet.

**Anställd:** 2007.

**Medlem i koncernledningen:** 2007.

**Tidigare befattningar:** Vd och grundare av MedOne Oy 2000–2007. Har tidigare arbetat som läkare åren 1996–2000.

## 6. Antti Ylikorkala

Business Area Director Attendo Finland Sjukvård

Född: 1974.

PhD biomedicin,  
Helsingfors Universitet.

**Anställd:** 2007.

**Medlem i koncernledningen:** 2007.

**Tidigare befattningar:** Vice Vd MedOne 2002–2007. Har tidigare arbetat som läkare åren 2000–2002.

## 7. Tomas Björksiöö

Ekonomi- och finansdirektör

Född: 1969.

Civilekonom Uppsala Universitet.

**Anställd:** 2001.

**Medlem i koncernledningen:** 2007.

**Tidigare befattningar:** Ekonomichef Attendo Skandinavien 2006–2007, Koncerncontroller Attendo 2001–2006, Scandinavian controller GE Capital 1998–2001, Revisor EY 1995–1998.

## 8. Fredrik Mossberg

Affärsutvecklingschef

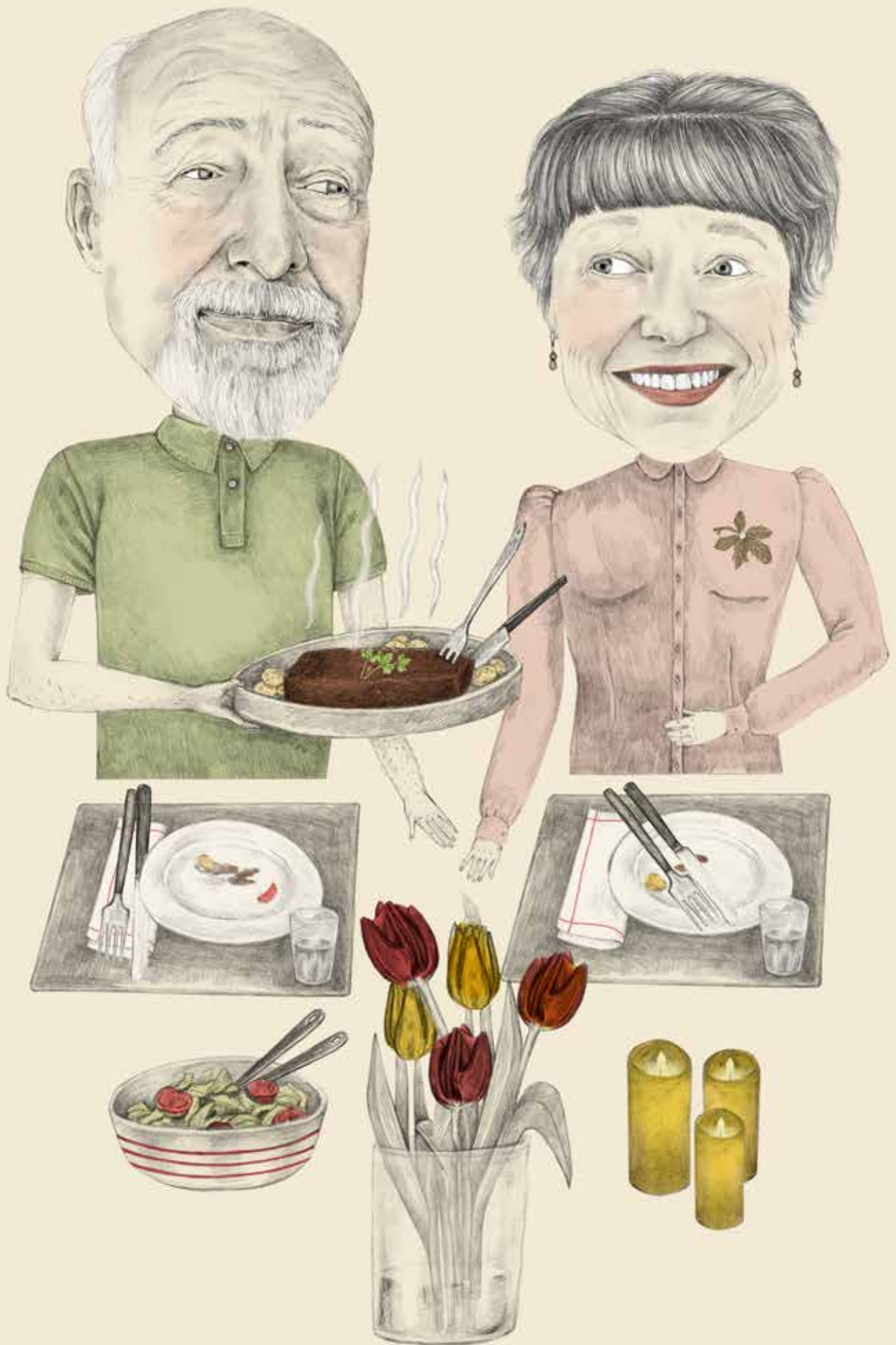
Född: 1977.

Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

**Anställd:** 2006.

**Medlem i koncernledningen:** 2007.

**Tidigare befattningar:** Affärsutvecklare Attendo 2006–2007, Konsult Bain & Company 2001–2006.



# Organisation och intern kontroll

## Stark gemensam kultur men med lokalt ansvar

Attendos organisation är grundad på en gemensam vision och starka värderingar, men med ett decentraliserat ansvar för att behålla entreprenörsanda och lokal förankring.

Attendo har fem affärsområden som styrs av respektive affärsområdeschef, där ansvarsfördelning sker baserat på geografiska regioner och tjänsteområde. Samtliga affärsområdeschefer rapporterar till VD.

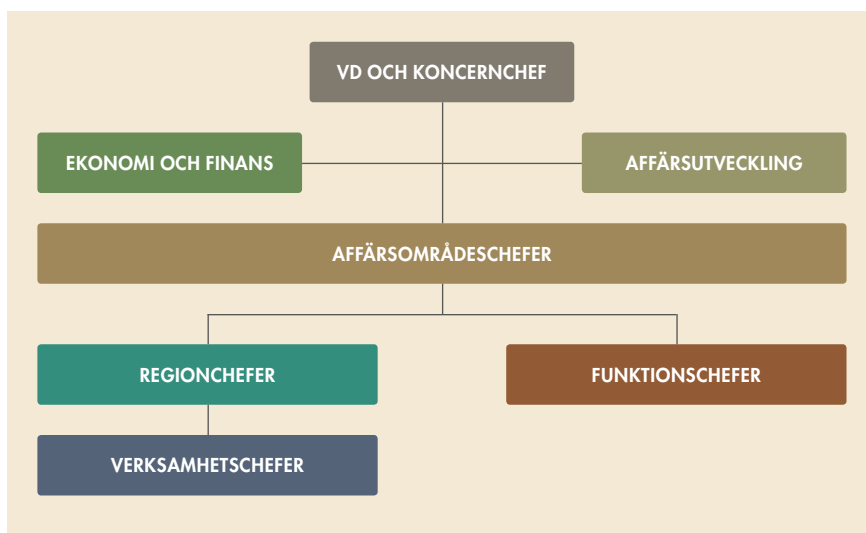
Utöver detta finns två koncernfunktioner: Ekonomi och finans, och Affärsutveckling, vilka båda rapporterar direkt till VD.

Koncernledningen sammanträder en gång per månad för bland annat uppföljning av resultat och finansiell ställning, uppdatera strategier och affärsplaner samt diskutera koncernens kvalitetsarbete, personal- och organisationsfrågor.

### Affärsområden

Affärsområdescheferna är ansvariga för den operationella och finansiella uppföljningen inom respektive affärsområde. Detta rapporteras månatligen till VD och koncernfunktionerna. Karaktären på tjänster och kunder samt processer och rutiner för att utföra tjänsterna är likartade. Indelningen i olika affärsområden sker således främst för att skapa ett lokalt ägarskap för Attendos verksamhet.

Den skandinaviska verksamheten är indelad i tre affärsområden, två vilka ansvarar för äldreomsorg och



ett som ansvarar för verksamhet som riktar sig till omsorg för personer med funktionsnedsättning samt individ- och familjeomsorg. Den finska verksamheten är delat i två affärsområden, ett med fokus på omsorg och ett med ansvar för verksamheten inom hälso- och sjukvård samt bemanning.

Attendos affärsområden består av ett antal regioner som i sin tur är indelade i verksamheter. För närvarande bedriver Attendo över 480 verksamheter runt om i Norden. Som stöd till dessa verksamheter finns ett antal supportfunktioner såsom: ekonomi, kvalitet, marknad och HR.

### Attendos koncernfunktioner

Koncernfunktionerna är ansvariga för alla koncernövergripande frågor inom Attendo, så som upprättande av policy, riktlinjer och koncernövergripande processer. Koncernfunktionerna ska även stödja VD och koncernledning med expertkunskap inom respektive kompetensområde. Detta inkluderar bland annat affärsutveckling, redovisning, uppföljning och rapportering, riskhantering, intern kontroll, finansiering, försäkringar, legala frågor samt extern kommunikation.

## Attendos interna kommittéer

### Attendos kvalitetskommitté

Attendos kvalitetskommitté syftar till att styra och övervaka kvalitetsarbetet inom Attendo. Kommittén består av affärsutvecklingschef och kvalitetschef från respektive affärsområde. Kommittén ska hantera Attendos kvalitetssystem och uppföljning av

kvalitetsarbetet samt även verka för gemensamma beslut och gemensam utveckling av kvalitetsarbetet mellan Attendos affärsområden.

### Attendos investeringskommitté

Attendos interna investeringskommitté ska utvärdera och besluta om

investeringar inom ramarna för investeringskommitténs befogenheter. Investeringskommittén bereder även investeringar för vidare beslut i styrelsen. Attendos interna investeringskommitté består av VD och ekonomi- och finanschef.



## Intern kontroll över finansiell rapportering

Intern kontroll över finansiell rapportering syftar till att ge rimlig tillförlitlighet och säkerhet i den finansiella rapporteringen och att säkerställa att den finansiella externa rapporteringen sker i enlighet med tillämpliga lagar och redovisningsstandarder. Styrelsen är ytterst ansvarig för den interna kontrollen och utvärderar löpande, via revisionsutskottet, Attendos riskhantering och interna kontroll. Risker och riskhantering finns vidare beskrivet på sidorna 46–47. Attendos interna kontroll bygger på principer framtagna av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

### Ansvarsområden

Attendo har en funktion ansvarig för riskhantering och intern kontroll vilken som stödjer affärsområdena i deras internkontrollarbete. Denna funktion arbetar med att löpande utveckla och förbättra den interna kontrollen över finansiell rapportering, både genom förebyggande arbete och genom årliga granskningar. Funktionen för intern kontroll rapporterar löpande till revisionsutskottet om riskhantering, kontrollaktiviteter och uppföljning av den finansiella rapporteringen. Internkontrollfunktionen arbetar efter en årlig plan godkänd av revisionsutskottet. Attendo har mot bakgrund av internkontrollfunktionens arbete tillsammans med den externa revisionen bedömt att en tillräcklig tillförlitlighet uppnås i den finansiella rapporteringen utan en självständig avdelning för internrevision. Attendos ledning utvärderar löpande behovet av en internrevisionsfunktion.

### Kontrollmiljö

Attendos vision och värderingar är grunden för Attendos företagskultur och kontrollmiljö. Attendos styrelse har ett övergripande ansvar för koncernens interna kontroll, vilken verkställs genom skriftliga instruktioner och arbetsplaner som definierar styrelsens ansvar och arbetsfördel-

ningen mellan styrelsemedlemmar, styrelsens utskott och VD. Den interna kontrollen byggs upp av koncernens policys, riktlinjer och instruktioner som kommunicerats inom koncernen samt den ansvars- och befogenhetsstruktur som implementerats. Koncernens bolagsstyrning och styrande dokument finns beskrivna i Attendos finansmanual vilken innehåller alla viktiga interna policys och riktlinjer.

Revisionsutskottet har ett särskilt ansvar att företräda styrelsen i frågor gällande koncernredovisning, skatt, riskhantering och intern kontroll samt den externa rapporteringen och revisionen. Revisionsutskottet ska även löpande granska och övervaka revisorns självständighet och opartiskhet samt bistå årsstämman vid revisorsval. Ansvaret för att upprätthålla en god intern kontroll är delegerat till VD.

### Riskbedömning

Attendos riskhanteringsprocess övervakas av Attendos revisionsutskott och utförs av internkontrollfunktionen. Riskbedömning utgår ifrån grad av risk, dvs. påverkan på den finansiella rapporteringen, och hur sannolikt det är att det ska uppstå felaktigheter. Hänsyn tas även till vilka kontrollåtgärder Attendo implementerat för att hantera risken. Riskbedömningen uppdateras årligen och resultatet rapporteras till revisionsutskottet. Se vidare information om Attendos risker och riskhanteringsprocess på sidorna 46–47.

### Kontrollaktiviteter

Attendos affärsområdeschefer med organisation är ansvariga för den interna kontrollen inom respektive affärsområde. Attendo har baserat sin kontrollmiljö på de risker som identifierats under riskbedömningsprocessen. För att säkerställa en enhetlig kontrollmiljö har funktionen för intern kontroll skapat ett antal gemensamma kontroller för kritiska processer som ska efterlevas. Det är

affärsområdenas ansvar att säkerställa att så sker.

Attendo har flera aktiviteter för att följa upp den finansiella rapporteringen samt säkerställa att eventuella felaktigheter upptäcks och åtgärdas. Detta är uppbyggt genom en robust rapporteringsstruktur som börjar på verksamhetsnivå där respektive region månadsvis följer upp enhetens resultat och ställning. Vidare följs regionen upp av affärsområdeschefen som i sin tur rapporterar månatligen till VD. Till sin hjälp har VD, affärsområdeschef och regionchef ett kontrollerteam som löpande följer upp verksamheterna och säkerställer att rapporteringen är fullständig och korrekt i enlighet med Attendos riktlinjer.

### Information och kommunikation

Attendos ramverk och policys görs tillgängliga för samtliga anställda via Attendos intranät och andra lämpliga informationskanaler. Övrig information, exempelvis riktlinjer och instruktioner avseende den finansiella rapporteringen ryms i Attendos finansmanual och redovisningsmanual vilka kommuniceras till berörda personer. Attendos koncernredovisningsavdelning är ansvarig för den legala redovisningen och för att implementera och kommunicera gemensamma redovisningsprinciper. Kommunikation med revisionsutskottet sker genom funktionen för intern kontroll och ekonomi- och finansdirektör.

### Uppföljning

Koncernens funktion för intern kontroll granskar efterlevnaden av koncernens kontrollaktiviteter baserat på den internkontrollplan som årligen presenteras för revisionsutskottet. Attendo arbetar på flera sätt med att säkerställa att den interna kontrollen uppfyller koncernens krav, exempelvis via självutvärdering, interna granskningar samt med hjälp av bolagets externa revisorer.

# Flerårsöversikt

	2014	2013	2012	2011
Total nettoomsättning	9 045	8 465	7 891	7 289
– Nettoomsättning Sverige	4 875	4 760	4 686	4 481
– Nettoomsättning Finland	3 737	3 332	2 824	2 444
– Nettoomsättning Norge	292	300	319	312
– Nettoomsättning Danmark	141	73	62	52
Rörelseresultat	807	738	596	558
Rörelsemarginal, %	8,9	8,7	7,5	7,7
Årets resultat	226	363	159	-203
Vinstmarginal, %	2,5	4,3	2,0	-2,8
Resultat per aktie före utspädning, kr <sup>1)</sup>	3,66	5,88	2,58	-3,29
Resultat per aktie efter utspädning, kr <sup>1)</sup>	3,39	5,43	2,38	-3,04
Medelantal årsanställda	13 875	13 575	12 834	12 491
Total nettoomsättning	9 045	8 465	7 891	7 289
– egen regi	4 829	4 103	3 489	2 785
– entreprenad	3 149	3 288	3 393	3 533
– bemanning	1 067	1 074	1 010	971

<sup>1)</sup> Se definition till genomsnittligt antal aktier i beräkningen vinst per aktie före och efter utspädning på sid 81. Antalet aktier i jämförelseperioden har räknats om.

# Nyckeltal

	2014	2013	2012	2011
Nettoomsättning	9 045	8 465	7 891	7 289
Tillväxt %	6,9	7,3	8,3	9,1
Rörelseresultat	807	738	596	558
Rörelsemarginal	8,9	8,7	7,5	7,7
Årets resultat	226	363	159	-203
Vinstmarginal	2,5	4,3	2,0	-2,8
Avkastning på sysselsatt kapital <sup>1)</sup>	12,9	11,1	8,6	7,6
Sysselsatt kapital	7 855	7 362	7 317	7 429
Rörelsekapital	-303	-259	-98	-132
Skuldsättningsgrad	1,6	1,8	1,2	-12,4
Soliditet	26	25	33	-6
Operativt kassaflöde	700	724	551	434
Investeringar <sup>2)</sup>	231	247	237	208
Medelantal årsanställda	13 875	13 575	12 834	12 491
Resultat per aktie före utspädning <sup>3)</sup>	3,66	5,88	2,58	-3,29
Resultat per aktie efter utspädning <sup>3)</sup>	3,39	5,43	2,38	-3,04
Eget kapital per aktie före utspädning <sup>3)</sup>	41,61	37,39	47,88	-9,25
Eget kapital per aktie efter utspädning <sup>3)</sup>	38,51	34,53	44,21	-8,54
Genomsnittligt antal utestående akter före utspädning <sup>3)</sup>	61 735	61 735	61 735	61 735
Genomsnittligt antal utestående akter efter utspädning <sup>3)</sup>	66 704	66 847	66 859	66 859
Antal utestående aktier vid periodens utgång <sup>3)</sup>	61 735	61 735	61 735	61 735

<sup>1)</sup> För förbättrad jämförelse har avkastning på sysselsatt kapital 2011 beräknats på sysselsatt kapital vid årets slut då 2011 är första året som koncernredovisning upprättats med antagande om förvärv under gemensam kontroll.

<sup>2)</sup> Investeringar avser investeringar i materiella och immateriella tillgångar. Förvärv är ej inkluderat.

<sup>3)</sup> Se definition till genomsnittligt antal aktier i beräkningen vinst per aktie före och efter utspädning på sid 81. Antalet aktier i jämförelseperioden har räknats om.

# Finansiella rapporter

## Innehåll

<b>Förvaltningsberättelse</b> .....	<b>43</b>	K23 Finansiell riskhantering och finansiella instrument .....	67
Risker och riskhantering .....	46	K24 Övriga kortfristiga skulder .....	69
<b>Koncernens bokslut</b>		K25 Kassaflödesanalys .....	69
Koncernens resultaträkning och rapport över koncernens totalresultat .....	48	K26 Förvärv och avyttringar .....	69
Koncernens balansräkning .....	49	K27 Ställda säkerheter .....	70
Koncernens kassaflödesanalys .....	50	K28 Ansvarsförbindelser .....	70
Koncernens förändring i eget kapital .....	51	K29 Transaktioner med närstående .....	70
		K30 Händelser efter balansdagen .....	70
<b>Noter till koncernens bokslut</b>		<b>Moderbolagets bokslut</b>	
K1 Väsentliga redovisningsprinciper .....	52	Moderbolagets resultaträkning .....	71
K2 Viktiga uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål .....	56	Moderbolagets balansräkning .....	72
K3 Segmentsinformation .....	57	Moderbolagets kassaflödesanalys .....	73
K4 Övriga rörelseintäkter .....	57	Moderbolagets förändringar i eget kapital .....	74
K5 Löner, andra ersättningar och sociala kostnader .....	57	<b>Noter till moderbolagets bokslut</b>	
K6 Övriga externa kostnader .....	59	M1 Väsentliga redovisningsprinciper .....	75
K7 Operationell leasing .....	59	M2 Nettoomsättning .....	75
K8 Ersättning till revisorer .....	59	M3 Löner och andra ersättningar .....	75
K9 Avskrivningar .....	59	M4 Övriga externa kostnader .....	75
K10 Finansiella intäkter och kostnader .....	59	M5 Ersättning till revisorer .....	76
K11 Skatter .....	60	M6 Inkomstskatt .....	76
K12 Resultat per aktie .....	61	M7 Aktier och andelar .....	76
K13 Immateriella tillgångar .....	61	M8 Eget kapital .....	78
K14 Materiella anläggningstillgångar .....	62	M9 Ställda säkerheter .....	78
K15 Övriga långfristiga fordringar .....	63	<b>Förslag till vinstdisposition</b> .....	<b>79</b>
K16 Kundfordringar .....	63	<b>Revisionsberättelse</b> .....	<b>80</b>
K17 Övriga kortfristiga fordringar .....	63	<b>Definitioner</b> .....	<b>81</b>
K18 Eget kapital .....	63		
K19 Skulder till kreditinstitut .....	64		
K20 Avsättningar för pensioner .....	64		
K21 Avsättningar .....	66		
K22 Övriga långfristiga skulder .....	66		

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören i Attendo AB (publ), organisationsnummer 556932-5342, med säte i Danderyd avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2014.

## VERKSAMHETEN

Attendo är den ledande privata leverantören av offentligt finansierade vård- och omsorgstjänster i Norden. Företaget bedriver verksamhet i Sverige, Finland, Norge och Danmark. Attendo är den största privata leverantören av omsorgstjänster för äldre i Sverige och Finland, samt hälsovård i Finland. Attendo är lokalt förankrat och har omkring 480 operativa enheter. Attendos kunder utgörs huvudsakligen av offentliga beställare i Norden.

Attendo tillhandahåller vård- och omsorgstjänster under tre kontraktsmodeller:

Verksamhet i egen regi, där Attendo levererar sina tjänster i enheter/lokaler som står under företagets egen kontroll eller levererar hemtjänst inom kundval. Attendo driver egna enheter inom äldreomsorg, omsorg till personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, tandvård samt företagshälsovård.

Verksamhet på entreprenad, där Attendo levererar sina tjänster i offentligt kontrollerade enheter/lokaler eller levererar hemtjänst på entreprenadkontrakt.

Bemanning, där Attendo tillhandahåller medicinsk personal i form av allmänläkare, specialistläkare och sjuksköterskor för primär- och specialistvård.

Attendos kund för de flesta typer av tjänster är oftast en lokal offentlig beställare (ofta en kommun), men kontraktsform och kontraktslängd varierar beroende på kontraktsmodell och tjänsteerbjudande.

## FINANSIELL ÖVERSIKT

### Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 9 045 Mkr (8 465) vilket motsvarar en ökning om 6,9 procent. Justerat för valutaeffekter var ökningen 4,7 procent. Tillväxten förklaras av nya enheter inom egen regi, förbättrad beläggning i befintliga enheter inom egen regi, kontraktsenliga prisökningar samt förvärv.

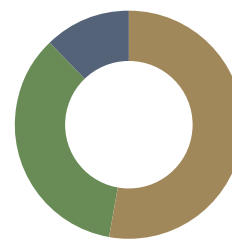
Rörelseresultatet efter avskrivningar uppgick till 807 Mkr (738) vilket motsvarar en rörelsemarginal om 8,9 procent (8,7). Resultatutvecklingen förklaras av förbättrad beläggning i befintliga egen regi-enheter, lägre avskrivningar på immateriella tillgångar samt förvärv. Jämförelsen mellan åren är påverkad av en positiv effekt om 30 Mkr främst relaterad till en fastighetsförsäljning under fjärde kvartalet 2013. Avslutade kontrakt inom entreprenad- och bemanningsverksamheten hade en negativ påverkan på rörelseresultatet.

Förändringar av valutakurser hade en sammantagen positiv effekt på rörelseresultatet om 19 Mkr jämfört med förra året.

### Finansnetto

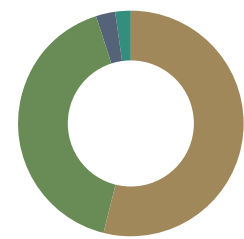
Finansnettot uppgick till -433 Mkr (-256) under 2014. Justerat för omvärderings- och valutakurseffekter har finansnettot under 2014 försämrats, som en effekt av ökad upplåning och högre räntemarginaler.

Intäkter fördelat per kontraktsmodell 2014



Egen regi, 53%  
Entreprenad, 35%  
Bemanning, 12%

Intäkter fördelat per land 2014



Sverige, 54%  
Finland, 41%  
Norge, 3%  
Danmark, 2%

## Inkomstskatt

Årets skattekostnad uppgick till -148 Mkr (-119) vilket motsvarar en skattesats på 39,6 procent (24,7).

## Resultat

Årets resultat uppgick till 226 Mkr (363), vilket motsvarar ett resultat per aktie före utspädning om 3,66 kr (5,88) och ett resultat per aktie efter utspädning om 3,39 kr (5,43).

## Flerårsöversikt

Mkr	2014	2013	2012	2011
Nettoomsättning	9 045	8 465	7 891	7 289
Rörelseresultat	807	738	596	558
Rörelsemarginal (%)	8,9%	8,7%	7,5%	7,7%
Årets resultat	226	363	159	-203
Vinstmarginal (%)	2,5%	4,3%	2,0%	-2,8%
Sysselsatt kapital	7 855	7 362	7 317	7 429
Operativt kassaflöde	700	724	551	434

Som en följd av Attendo AB:s förvärv av Attendo Utveckling AB 2013 räknades jämförelsesiffrorna om för 2012 och 2011 i enlighet med redovisning av förvärv under gemensam kontroll. Med hänsyn till detta är 2011 det första året i Attendos flerårsjämförelse.

Definitioner för nyckeltal återfinns på sidan 81.

## FINANSIELL UTVECKLING PER KONTRAKTSMODELL

### Verksamhet i egen regi

Nettoomsättningen i egen regi-verksamheten uppgick till 4 829 Mkr (4 103), vilket motsvarar en ökning med 17,7 procent. Ökningen förklaras främst av nya boenden i Finland och Sverige, nya enheter inom hemtjänst i Danmark samt av förbättrad beläggning i befintliga enheter. Under året öppnades 12 boenden i Sverige och 11 boenden i Finland, med omkring 700 platser. Åtta nya hemtjänstverksamheter startades i Danmark.

Under året påbörjades byggnation av 20 nya boenden för äldre samt för personer med funktionsnedsättning. Dessa boenden omfattar totalt över 400 platser i så väl Sverige som i Finland.

**Enheter, platser och hemtjänstbrukare, 31 december 2014**

Egen regi	Totalt	Sverige	Finland	Norge	Danmark
Enheter i drift*	316	166	137	2	11
Platser i drift**	7 348	3 458	3 806	84	–
Platser under uppförande**	855	396	399	–	60
Hemtjänstbrukare	10 970	8 400	–	140	2 430

\* Samtliga enheter i egen regi – äldreboenden, övriga boenden, hemtjänstenheter och andra enheter.

\*\* Äldreboenden och övriga boenden (för personer med funktionsnedsättning, socialpsykiatri samt individ- och familjeomsorg).

**Entreprenadverksamheten**

Nettoomsättningen från entreprenadverksamheten uppgick till 3 149 Mkr (3 288), vilket motsvarar en minskning med 4,2 procent. Förändringen förklaras primärt av avslutade kontrakt inom äldreomsorg i Sverige och Norge, men även inom hälsovård i Finland. Verksamheten för personer med funktionsnedsättning utvecklades väl med ökade intäkter till följd av nya enheter.

**Enheter, platser och hemtjänstbrukare, 31 december 2014**

Entreprenad	Total	Sverige	Finland	Norge	Danmark
Enheter i drift*	143	100	38	4	1
Platser i drift**	3 992	3 308	439	217	28
Hemtjänstbrukare	480	90	390	–	–

\* Samtliga enheter på entreprenad – äldreboenden, övriga boenden, hemtjänstenheter och andra enheter.

\*\* Äldreboenden och övriga boenden (för personer med funktionsnedsättning, socialpsykiatri samt individ- och familjeomsorg).

**Bemanningsverksamheten**

Nettoomsättningen i bemanningsverksamheten uppgick under året till 1 067 Mkr (1 074), vilket motsvarar en minskning med 0,7 procent. Förändringen förklaras främst av avslutade kontrakt.

**KASSAFLÖDE**

Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick till 572 Mkr (742). Nettoinvesteringar i verksamheten uppgick till 253 Mkr (150). Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till –129 Mkr (–495). Sammantaget uppgick årets kassaflöde till 190 Mkr (97). Kassa och Bank uppgick till 1 084 Mkr (856).

**FINANSIELL STÄLLNING**

Koncernens egna kapital var per 31 december 2014 2 569 Mkr (2 308), vilket motsvarar 38,51 kronor (34,53) per aktie efter utspädning. Nettoskulden uppgick till 4 144 Mkr (4 223).

Mkr	Dec 31, 2014	Dec 31, 2013
Räntebärande skulder	5 286	5 054
Avsättningar för pensioner	67	52
Likvida medel	–1 209	–883
<b>Nettoskuld</b>	<b>4 144</b>	<b>4 223</b>

Räntebärande skulder, exklusive avsättningar för pensionsåtaganden, var per 31 december 2014 5 286 Mkr (5 054).

Inga amorteringar har gjorts under året. Attendo hade 600 Mkr (600) i outnyttjade kreditfaciliteter vid årets slut.

Den årliga nedskrivningsprövningen av goodwill baserad på de kassagenererade enheternas framtida affärsplaner visade inget nedskrivningsbehov.

Koncernens sysselsatta kapital uppgick till 7 855 Mkr (7 362) vid årets utgång.

**SÄSONGSVARIATIONER**

Attendos lönsamhet påverkas av säsongsvariationer, helger och nationella helgdagar. Helger och nationella helgdagar påverkar Attendos lönsamhet negativt framförallt genom högre personalkostnader på grund av obekvämt arbetstid. Till exempel påverkas lönsamheten i årets första och andra kvartal av påsken, beroende på i vilket kvartal påskhelgen infaller, medan det fjärde kvartalet påverkas av jul- och nyårshelgen.

**FÖRVARV OCH AVYTTRINGAR****Förvärv**

Koncernen har genomfört följande förvärv under året:

- Den 28 februari förvärvades Seinäjoen Hammaslääkärikeskus Oy som driver en tandläkarmottagning i Seinäjoki i västra Finland.
- Den 7 mars förvärvades APT-Vehka Oy som driver ett äldreboende och serviceboende i Nyslott i östra Finland.
- Den 27 maj förvärvades Donum Oy som bedriver verksamhet inom socialpsykiatri och rehabilitering i Uleåborg i norra Finland.
- Den 28 maj förvärvades Kotiplus Oy (samt dess dotterbolag Luotolahden Kuntoutus Oy) som bedriver verksamhet inom socialpsykiatri och rehabilitering i Savitaipale och S:t Michel i mellersta Finland.
- Den 11 juni förvärvades tillgångar och skulder relaterade till Kærkommen ApS som bedriver hemtjänst i Furusø kommun i Danmark.
- Den 1 augusti förvärvades Forssan Hammaslääkärikeskus Oy som driver en tandläkarmottagning i Forssa i södra Finland.
- Den 1 augusti förvärvades Mikonkadun Hammaslääkäriasema Oy som driver en tandläkarmottagning i S:t Michel i mellersta Finland.
- Den 1 augusti förvärvades tillgångar och skulder relaterat till Vaasa PlusTerveys som driver en tandläkarmottagning i Vasa i västra Finland.
- Den 1 september förvärvades Närskyläntans HVB-Hem AB som driver skola, boende och familjehemsverksamhet med bas i Falun i mellersta Sverige.
- Den 15 oktober förvärvades Kellokas Oy som driver boende för personer med funktionsnedsättning i Uleåborg i norra Finland.
- Den 28 november förvärvades Ogelin Hammaslääkärit Oy som driver en tandläkarmottagning i närheten av Helsingfors i södra Finland.
- Den 28 november förvärvades Kaarihovi Oy som driver ett äldreboende i Tavastkyro i mellersta Finland.
- Den 31 december förvärvades Vehniän Koivukodi Oy som driver äldreboende och boende för personer med funktionsnedsättning i Laukas i mellersta Finland.

För mer information om genomförda förvärv se Not K26, Förvärv och avyttringar.

**Avyttringar**

Inga avyttringar har skett under räkenskapsåret.

**ÖVRIGA VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER RÄKENSKAPSÅRET**

Året har präglats av en medial och politisk debatt kring kvaliteten inom äldreomsorgen i Sverige. Parallellt med detta fördes även en debatt kring vinst rörande privata bolag inom välfärdssektorn i flera nordiska länder. Attendo har alltid drivit frågan om kvalitetsarbete och oberoende kvalitetsuppföljningar.

Attendo fortsatte under året arbetet med att utveckla kvaliteten i företaget och branschen. I Sverige röntes Attendos kvalitetsbokslut positiv uppmärksamhet. I Finland fortsatte arbetet med att implementera kvalitetssystemet AQ14.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN

Den 27 februari förvärvades Palvelukoti Joenranta Oy som driver två boenden för personer med funktionsnedsättning i Sibbo och Tusby nära Helsingfors i södra Finland.

Den 27 februari förvärvades Curanda Terveyspalvelut Oy (samt dess dotterbolag Maamerkin Hammaslääkärit Oy och Malminkartanon Hammaslääkärit Oy) som driver två tandläkarkliniker i Helsingfors och en tandläkarklinik i Åbo i södra Finland.

## MEDARBETARE

Medelantal årsanställda var 13 875 (13 575), varav 11 219 kvinnor (10 945).

Attendo strävar efter att erbjuda goda arbetsförhållanden och möjligheter till personlig utveckling. Det innebär att vi respekterar och uppfyller arbetsmarknadslagstiftning, avtal och säkerhetskrav och andra bestämmelser som styr verksamheten.

För mer information om anställda, se avsnitt Medarbetare på sidan 19–23 samt Not K5, Löner, andra ersättningar och sociala kostnader.

## UTSIKTER FÖR KOMMANDE RÄKENSKAPÅR

Behovet av investeringar i nya omsorgsboenden i Norden är fortsatt stort. För Attendo, som är en av de ledande aktörerna inom omsorg och sjukvård i Norden, skapar detta goda förutsättningar för en fortsatt tillväxt.

Under de senaste åren har allt fler kommuner i Norden valt att införa valfrihetssystem inom vård och omsorg, vilket har öppnat nya möjligheter för privata aktörer. Attendo är väl positionerat för att tillvarata de tillväxtpotentialer som valfrihetssystemen medför.

På den finska marknaden har expansionen av den offentliga sektorns åtaganden inom vård och omsorg fortsatt. I Finland är behovet av nya omsorgsboenden fortsatt stort samtidigt som bristen på sjukvårdspersonal består. I detta klimat kommer Attendo, som en av de ledande aktörerna inom omsorg och sjukvård, att ha en mycket viktig roll att spela.

En fokusering på kvalitet och innehåll i omsorgen tror Attendo är viktig för den fortsatta utvecklingen av branschen. Under senare tid har upphandlingarna fokuserats på pris. De framväxande valfrihetsreformerna inom omsorgen har medfört att ett stort antal nya alternativa utförare har etablerat sig på marknaden. Den ökade valfriheten är bra för branschen och för de brukare som är i behov av vård och omsorg. För att valfrihetsreformerna ska uppnå det tänkta målet är det viktigt att kommunerna som uppdragsgivare tillser att förutsägbara och långsiktigt hållbara kvalitetsmässiga och ekonomiska villkor gäller för alla aktörer. Det innebär exempelvis att samma höga kvalitetskrav ställs på de offentliga som på de privata utförarna, att de alternativa utförarna erhåller en ersättning som motsvarar kostnaden för kommunens egen produktion och att kommunens verksamheter som drivs i egen regi inte tillåts att generera återkommande underskott.

Den svenska regeringen och Vänsterpartiet träffade 2014 en överenskommelse om att utreda möjligheten att inskränka kvalitet, valfrihet och vinstutdelningar i skola, sjukvård och omsorg. Denna överenskommelse skapar betydande osäkerhet om förutsättningarna för investeringar i svensk välfärd. Detta medför att viktiga frågor så som kvalitetsutveckling, innovation och långsiktig kompetensförsörjning i svensk välfärd inte får tillräcklig uppmärksamhet. Detta är särskilt olyckligt givet de utmaningar Sverige står inför med ökande vård- och omsorgsbehov, samtidigt som medborgarna ställer allt högre krav på mångfald, valfrihet och tillgänglighet. Utredningen tillsattes under mars 2015 och skall redovisa sina förslag senast 1 november 2016. Det är idag svårt att bedöma vilka slutsatser en utredning kommer att komma fram till,

vilka eventuella propositioner utredningen kommer leda till samt vilket parlamentariskt stöd dessa propositioner skulle få i Riksdagen.

Attendo är idag en av de ledande aktörerna i Norden inom omsorg och sjukvård. Attendo står starkt rustat för att under 2015 fortsätta utvecklingen mot vårt långsiktiga mål, att vara det mest respekterade vård- och omsorgsföretaget i Norden och vara det största privata omsorgsföretaget i Europa 2025.

## MILJÖPÅVERKAN

Attendo strävar efter att vara ett föredöme ur miljösynpunkt genom att aktivt arbeta för en ökad miljöhänsyn. Attendos miljöpolicy är utgångspunkten för hur alla medarbetare ska förhålla sig till miljöfrågor, något som våra brukare och kunder värdesätter högt och gärna tar aktiv del av.

Attendos ambition är att miljön ska förbättras så långt det är tekniskt möjligt och ekonomiskt rimligt. Målsättningen är att minska miljöpåverkan och kontinuerligt utveckla miljöarbetet, framför allt inom de områden som bedöms vara mest betydande för verksamheten: inköp, distribution och transporter, energi- och vattenanvändning samt avfallshantering.

Attendo bedriver ingen verksamhet som är tillstånds- eller anmälningspliktig enligt miljöbalken.

## MODERBOLAGET

Attendo AB (publ) bildades i samband med en omfinansiering 2013 och är sedan den 20 november 2013 det yttersta moderbolaget i Attendokoncernen.

Moderbolagets verksamhet består av att bedriva konsultverksamhet samt att förvalta aktier i dotterbolag. Bolagets kostnader inkluderar moderbolagskostnader inklusive kostnader för koncernledning och styrelse samt externa konsultkostnader.

## Finansiell information

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 8 Mkr (–) under året och avser i sin helhet fakturerade konsulttjänster till dotterbolagen. Resultatet efter finansiella poster uppgick till –26 Mkr (0). Kassa och bank uppgick vid årets slut till 7 Mkr (1), aktier i dotterbolag 2 163 Mkr (2 163) och fritt eget kapital uppgick till 2 180 Mkr (2 101).

## Antal aktier

Antalet utestående aktier per 31 december 2014 var 61 734 604 st (61 734 604).

## Ägarstruktur

Ägarna i Attendo AB (publ) utgörs till största del av investerarna i IK2004-fonden. Övriga ägare är Intermediate Capital Group, Varma samt Attendos styrelse, ledning och medarbetare.

Beträffande bolagets och koncernens resultat och ställning i övrigt hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalyser samt bokslutskommentarer och noter.

# Risker och riskhantering

All verksamhet innebär risker. Att hantera risker är nödvändigt för att Attendo skall kunna följa sina strategier och uppnå sina företagsmål. Riskhantering, det vill säga arbetet med att identifiera, hantera och övervaka risker är därmed en viktig del av Attendos verksamhet. Stabs- och affärsområdescheferna ansvarar för riskhanteringen inom ramen för sitt verksamhetsområde. Attendo har en koncernövergripande funktion för att hantera riskbedömning och intern kontroll, vilken skall fungera som stöd till stabs- och affärsområdena i deras arbete med risker och kontroll.

Syftet med internkontrollfunktionen är att skapa en koncernövergripande riskbedömning samt utifrån denna implementera kontrollverktyg som inom ramen för Attendos strategiska målsättning skapar god kontroll över kritiska processer. Arbetet utgår från en av revisionsutskottet godkänd årsplan. Årligen utförs en riskbedömning av hela koncernen samt på affärsområdesnivå utifrån både operationella och finansiella risker. En sammanfattning av dessa presenteras nedan:

## OPERATIONELLA RISKER

Risker är ett naturligt inslag i affärsverksamhet och företagande. Det tillhör det dagliga arbetet i Attendo att hantera risker, att förhindra att skador uppstår samt att begränsa de skador som ändå inträffar.

### Marknadsrisker

Marknaden för vård och omsorg kännetecknas av konkurrens med ett antal större och ett flertal mindre aktörer. Detta medför risker både avseende tillväxt och prisutveckling. Attendo måste därför kontinuerligt utveckla sin verksamhet för att kunna erbjuda brukarna bästa möjliga vård och omsorg ur ett kvalitetsperspektiv till ett för kunderna konkurrenskraftigt pris.

### Politiska risker

Majoriteten av den vård och omsorg som bedrivs på Attendos marknader sker med offentlig finansiering i kommunal regi. I varierande utsträckning låter kommuner privata aktörer bedriva vård och omsorg för att skapa kvalitet, ekonomi och förändring i verksamheten. Som huvudregel sker detta genom att kommunen överlåter ansvaret för driften av verksamheter, som tidigare bedrivits i kommunal regi, till privata entreprenörer genom offentlig upphandling av tidsbegränsade kontrakt. Valet av produktionsmodell är beroende av politiska beslut, vilket innebär att Attendos tillväxtpotentialer är beroende av politikernas syn på hur vård och omsorg skall bedrivas. Politiska beslut, som leder till förändringar i lagstiftning, kan ha betydande påverkan på Attendos verksamhet. Lagstiftningsprocessen i de länder där Attendo är verksam är transparent, vilket betyder att lagförändringar, normalt är kända i god tid innan de införs.

Den svenska regeringen och Vänsterpartiet träffade 2014 en överenskommelse om att utreda möjligheten att inskränka kvalitet, valfrihet och vinstutdelningar i skola, sjukvård och omsorg. Denna överenskommelse skapar betydande osäkerhet om förutsättningarna för investeringar i svensk välfärd. Detta medför att viktiga frågor så som kvalitetsutveckling, innovation och långsiktig kompetensförsörjning i svensk välfärd inte får tillräcklig uppmärksamhet. Detta är särskilt olyckligt givet de utmaningar Sverige står inför med ökande vård- och omsorgsbehov, samtidigt som medborgarna ställer allt högre krav på mångfald, valfrihet och tillgänglighet. Utredningen tillsattes under mars 2015 och skall redovisa sina förslag senast 1 november 2016. Det är idag svårt att bedöma vilka slutsatser en utredning kommer att

komma fram till, vilka eventuella propositioner utredningen kommer leda till samt vilket parlamentariskt stöd dessa propositioner skulle få i Riksdagen.

### Operativa risker

Krav på kvalitet och säkerhet inom vård och omsorg ställs från olika håll; från myndigheter, beställare, brukare och närstående. Inte minst ställer Attendo mycket höga krav på sin verksamhet inom dessa områden. Ständigt arbete med förbättringar inom kvalitet och säkerhet för brukare i våra verksamheter är avgörande för Attendos framgång. Dessa områden har därför en självklar och central plats i koncernens strategiska arbete.

Den formella utgångspunkten för hög kvalitet och säkerhet utgörs av regelverken i de lagar och förordningar som reglerar Attendos verksamhet i de länder företaget är verksamt. De lagarna omfattar primärt socialtjänst, hälso- och sjukvård samt omsorg till personer med funktionsnedsättning men även en rad andra lagar och förordningar. Utöver detta följer Attendo noggrant utvecklingen inom kvalitet och säkerhet både nationellt och internationellt.

Attendo leder och styr verksamheterna genom kvalitetssystem där kvalitet, arbetsmiljö, säkerhet och miljö är integrerat. Attendo har satt en tydlig struktur i kvalitetsarbetet; ett system med rutiner, riktlinjer och dokumentation. Attendos erfarenhet är att bra rutiner ger mer tid till den enskilde individen då vi slipper finna nya lösningar i varje situation och kan ge ”det lilla extra” som vi vet betyder mycket för den enskildes upplevelse. Samtidigt ger rutinerna möjlighet att planera, följa upp och utveckla verksamheten.

### Humankapitalrisker

Tillgång till kompetenta medarbetare är en nyckelfaktor för bolagets verksamhet. Attendo arbetar fortlöpande med att utveckla modeller för att attrahera, utveckla och behålla kompetenta och engagerade medarbetare.

### Prissättningsrisker

Då ett stort antal av Attendos kundkontrakt löper över flera år innebär prissättningen av kontrakten en ekonomisk risk. Attendos prissättning baserar sig på egenutvecklade och beprövade modeller och processer som framtagits för att minimera risken för felprissättning. Den största kostnadsposten i verksamheten är löner. Kraftiga löneökningar skulle därför kunna medföra ekonomiska risker för bolaget. I de flesta kundkontrakt är dock prisen kopplade till ett arbetskraftsindex eller liknande index vilket medför att prisutvecklingen följer lönekostnadsutvecklingen på lång sikt.

### Kontraktsrisker

Attendos verksamhet innefattar ett stort antal kommersiella kund- och leverantörsavtal. Kundavtalen löper vanligtvis över en tidsperiod om 2–6 år. Attendos verksamhet är dock inte beroende av något enskilt kommersiellt avtal. Attendo tar hjälp av externa jurister för att hantera särskilda avtalsrisker vid upprättande av avtal. Ansvars- och avbrottsrisker täcks av försäkringar som är upprättade och utformade i samarbete med externa försäkringsrådgivare. Det finns dock en viss risk att en situation kan uppstå som inte täcks av en försäkring, vilket i sig kan innebära en ekonomisk förlust. Det stora antalet verksamheter inom koncernen gör dock att denna risk är begränsad.



### Hyreskontraktetsrisk

Attendos tjänster inom egen regiverksamhet erbjuds i egna boenden och lokaler. Merparten av dessa boenden och lokaler hyr Attendo av fastighetspartners vilket innebär att Attendo träder in i fleråriga hyreskontrakt. Om efterfrågan på Attendos tjänster skulle vara låg medför de fleråriga hyresåtalanden en ekonomisk risk. Attendo har egenutvecklade modeller och processer för att minimera risken för att fleråriga hyresavtal ingås i regioner och områden där efterfrågan för Attendos tjänster är ogynnsam.

### Förvärvsrisiker

Attendo förvärvar i huvudsak mindre bolag och enheter inom verksamhetsområden som företaget har god kunskap om. Attendo har ett strukturerat och systematiskt arbetssätt med krav på analys, dokumentation och styrelsebeslut inför varje enskilt förvärv, varför riskerna är begränsade.

### Fastighetsrisiker

Attendos verksamhet bedrivs både i lokaler som upplåts av uppdragsgivaren och i lokaler som hyrs eller ägs av Attendo. I de fall som Attendo äger, eller ansvarar för, fast egendom har bolaget egendomsförsäkringar som är upprättade och utformade i samarbete med externa försäkringsrådgivare.

### FINANSIELLA RISIKER

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för ett flertal finansiella risker såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, finansiell motpartsrisk, likviditets- och finansieringsrisk. Koncernens övergripande riskhanteringspolicy fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat. Riskhanteringen sköts av en central finansavdelning enligt fastställda principer.

### Valutarisk

Koncernen verkar internationellt och utsätts därigenom för valutarisker från olika valutaexponeringar, framför allt avseende Euro men även Norska kronor och Danska kronor. Valutarisker delas in i transaktionsrisk och omräkningsrisk. Då inköp och fakturering i huvudsak sker i respektive lands valuta är transaktionsriskexponeringen i Attendo ej väsentlig. Koncernens resultat påverkas av omräkning av utländska dotterbolags resultaträkningar, där omräkningen sker till räkenskapsårets genomsnittskurs. I det fall det utländska dotterbolagets lokala valuta förändras i relation till SEK, förändras koncernens redovisade

nettoomsättning och resultat som omräknas till SEK. Vidare uppstår valutarisk genom omräkning av redovisade tillgångar och skulder i utlandsverksamheter. Exponeringen i Euro är i detta avseende väsentlig och investeringen i Finland har därför delvis finansierats genom upplåning i Euro (säkring av nettoinvesteringen i Finland). Då valutaexponeringen i norska kronor och danska kronor inte är av väsentlig art sker ingen valutasäkring av dessa omräkningsrisker.

### Ränterisk

Koncernens ränterisk relaterar primärt till koncernens långfristiga upplåning och banktillgodohavanden i nordiska affärsbanker. Vid räkenskapsperiodens slut var 100 procent av upplåningen till rörlig ränta. För att minska risken i upplåningen med rörlig ränta har ränteswapsavtal träffats.

### Kreditrisk

Kundkreditrisken består av utestående kundfordringar och icke fakturerade utförda tjänster till Attendos kunder. Attendos kunder är i huvudsak kommuner vilka bedöms ha mycket hög kreditvärdighet. Risken för kundkreditförluster inom koncernen bedöms därför som begränsad.

### Finansiell motpartsrisk

Med finansiell motpartsrisk avses exponering i form av placeringar av överskottslikviditet och derivatkontrakt mot banker och finansinstitut. Likvida medel investeras endast i statspapper eller hos banker med en hög officiell kreditrating. Derivatkontrakt ingås enbart med banker med kreditrating på lägst A1/P1 och med vilka Attendo har en långsiktig kundrelation.

### Likviditets- och finansieringsrisk

Med likviditetsrisken avses risken att Attendo inte kan möta sina betalningsförpliktelser. Attendo hanterar sin likviditetsrisk genom bibehållande av en likviditetsreserv (kassa, banktillgodohavande och den outnyttjade delen av befintliga krediter).

Med finansieringsrisk avses risken att finansieringen av utestående lån inte kan genomföras eller fördyras. Finansavdelningen strävar efter att ha en finansiering där krediter förfaller vid olika tidpunkter samt genom att upprätthålla avtal om lyftningsbara krediter.

# Koncernens resultaträkning

Januari–december, Mkr	Not	2014	2013	2012
<b>RÖRELSENS INTÄKTER</b>				
Nettoomsättning	K3	9 045	8 465	7 891
Övriga rörelseintäkter	K4	14	48	24
<b>Totala intäkter</b>		<b>9 059</b>	<b>8 513</b>	<b>7 915</b>
<b>RÖRELSENS KOSTNADER</b>				
Personalkostnader	K5	-6 199	-5 898	-5 600
Övriga externa kostnader	K6, K7, K8	-1 900	-1 714	-1 473
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	K9	-153	-163	-246
<b>Rörelseresultat</b>		<b>807</b>	<b>738</b>	<b>596</b>
<b>RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER</b>				
Finansiella intäkter	K10	176	74	38
Finansiella kostnader	K10	-609	-330	-388
<b>Finansnetto</b>		<b>-433</b>	<b>-256</b>	<b>-350</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>374</b>	<b>482</b>	<b>246</b>
Skatt	K11	-148	-119	-87
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>226</b>	<b>363</b>	<b>159</b>
<b>Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>				
		<b>226</b>	<b>363</b>	<b>159</b>
Resultat per aktie före utspädning*, kr	K12	3,66	5,88	2,58
Resultat per aktie efter utspädning*, kr	K12	3,39	5,43	2,38
Genomsnittligt antal aktier före utspädning*, tusental	K12	61 735	61 735	61 735
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning*, tusental	K12	66 704	66 847	68 847

\* Se definitionen till genomsnittligt antal aktier i beräkningen vinst per aktie före och efter utspädning på sid 84.  
Antalet aktier i jämförelseperioden har räknats om.

## Rapport över koncernens totalresultat

Januari–december, Mkr	Not	2014	2013	2012
<b>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultaträkningen</b>				
Omvärdering av avsättningar för pensioner, netto efter skatt	K11, K20	-18	-14	26
<b>Poster som kan komma att omklassificeras till resultaträkningen</b>				
Kassaflödessäkringar, netto efter skatt	K11	-5	4	15
Valutakursdifferenser på omräkning av utländska verksamheter		58	-47	-69
<b>Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt</b>		<b>35</b>	<b>-57</b>	<b>-28</b>
<b>Årets resultat</b>		<b>226</b>	<b>363</b>	<b>159</b>
<b>Summa totalresultat för året</b>		<b>261</b>	<b>306</b>	<b>131</b>
<b>Totalresultat hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>				
		<b>261</b>	<b>306</b>	<b>131</b>

# Koncernens balansräkning

31 december, Mkr	Not	2014	2013	2012
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Anläggningstillgångar</b>				
Goodwill	K13	6 549	6 385	6 208
Övriga immateriella tillgångar	K13	238	90	109
Materiella anläggningstillgångar	K14	440	426	456
Uppskjutna skattefordringar	K11	30	92	134
Övriga långfristiga fordringar	K15	57	66	29
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 314</b>	<b>7 059</b>	<b>6 936</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				
Kundfordringar	K16	873	878	934
Aktuella skattefordringar		47	44	38
Övriga kortfristiga fordringar	K17	438	293	286
Kassa och Bank		1 084	856	746
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 442</b>	<b>2 071</b>	<b>2 004</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>9 756</b>	<b>9 130</b>	<b>8 940</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>				
Aktiekapital	K18	62	62	–
Övrigt tillskjutet kapital		3 051	3 051	4 067
Balanserade vinstmedel		–770	–1 168	–1 270
Årets resultat		226	363	159
<b>Summa eget kapital</b>		<b>2 569</b>	<b>2 308</b>	<b>2 956</b>
<b>Långfristiga skulder</b>				
Långfristiga skulder till kreditinstitut	K19	5 012	4 977	3 794
Uppskjutna skatteskulder	K11	35	12	24
Avsättningar för pensioner	K20	67	52	30
Övriga långfristiga avsättningar	K21	10	32	4
Övriga långfristiga skulder	K22	284	243	225
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>5 408</b>	<b>5 316</b>	<b>4 077</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	K19	253	64	555
Kortfristiga avsättningar	K21	52	28	33
Leverantörsskulder		161	165	171
Aktuella skatteskulder		21	23	19
Övriga kortfristiga skulder	K24	1 292	1 226	1 129
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>1 779</b>	<b>1 506</b>	<b>1 907</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>9 756</b>	<b>9 130</b>	<b>8 940</b>
<b>POSTER INOM LINJEN</b>				
Ställda säkerheter	K27	6 572	5 869	6 242
Ansvarsförbindelser	K28	–	–	–

# Koncernens kassaflödesanalys

Januari–december, Mkr	Not	2014	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>				
Resultat före skatt		374	482	246
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	K25	291	210	382
Betald skatt	K11	-78	-77	-37
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapitalet</b>		<b>587</b>	<b>615</b>	<b>591</b>
<b>Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet</b>				
Förändringar av kortfristiga fordringar		12	86	-156
Förändringar av kortfristiga rörelseskulder		-27	41	110
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>572</b>	<b>742</b>	<b>545</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>				
Investeringar i dotterbolag (med avdrag för förvärvat kassa)	K26	-89	-105	-124
Försäljning av dotterbolag		-	183	-
Investeringar i immateriella tillgångar	K13	-38	-5	-18
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	K14	-193	-242	-219
Avyttringar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	K13, K14	67	19	36
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-253</b>	<b>-150</b>	<b>-325</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>				
Inlösen av aktier		-	-956	-
Förändringar av långfristiga skulder och relaterade derivat	K22	-	-15	-22
Upptagna lån	K19, K23	-	3 228	-
Återbetalning av lån	K19, K23	-129	-2 752	-336
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-129</b>	<b>-495</b>	<b>-358</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>190</b>	<b>97</b>	<b>-138</b>
Kassa och Bank vid årets början		856	746	895
Omräkningsdifferens		38	13	-11
<b>Kassa och Bank vid årets slut</b>		<b>1 084</b>	<b>856</b>	<b>746</b>

Upplysning om erhållna/betalda räntor, se Not 25, Kassaflödesanalys

# Koncernens förändring i eget kapital

Mkr	Aktiekapital	Balanserade vinstmedel			Totalt eget kapital	
		Övrigt tillskjutet kapital	Kassaflödes-säkringar	Ack* omräknings-differenser		Övriga* balanserade vinstmedel
<b>Ingående balans 1 januari 2012</b>	–	671	–29	65	–1 278	–571
<b>Resultat</b>						
Årets resultat	–	–	–	–	159	159
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omvärdering av avsättningar för pensioner, netto efter skatt	–	–	–	–	26	26
Valutakursdifferenser på omräkning av utländska verksamheter	–	–	–	–69	–	–69
Kassaflödessäkringar, netto efter skatt	–	–	15	–	–	15
<b>Summa övrigt totalresultat</b>	–	–	15	–69	26	–28
<b>Summa totalresultat</b>	–	–	15	–69	185	131
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Apportemission	–	3 396	–	–	0	3 396
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	–	3 396	–	–	0	3 396
<b>Utgående balans 31 december 2012</b>	–	4 067	–14	–4	–1 093	2 956
<b>Ingående balans 1 januari 2013</b>	–	4 067	–14	–4	–1 093	2 956
<b>Resultat</b>						
Årets resultat	–	–	–	–	363	363
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omvärdering av avsättningar för pensioner, netto efter skatt	–	–	–	–	–14	–14
Valutakursdifferenser på omräkning av utländska verksamheter	–	–	–	–47	–	–47
Kassaflödessäkringar, netto efter skatt	–	–	4	–	–	4
<b>Summa övrigt totalresultat</b>	–	–	4	–47	–14	–57
<b>Summa totalresultat</b>	–	–	4	–47	349	306
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Apportemission	62	–62	–	–	–	–
Aktieinlösen	–	–954	–	–	–	–954
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	62	–1 016	–	–	–	–954
<b>Utgående balans 31 december 2013</b>	62	3 051	–10	–51	–744	2 308
<b>Ingående balans 1 januari 2014</b>	62	3 051	–10	–51	–744	2 308
<b>Resultat</b>						
Årets resultat	–	–	–	–	226	226
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omvärdering av avsättningar för pensioner, netto efter skatt	–	–	–	–	–18	–18
Valutakursdifferenser på omräkning av utländska verksamheter	–	–	–	58	–	58
Kassaflödessäkringar, netto efter skatt	–	–	–5	–	–	–5
<b>Summa övrigt totalresultat</b>	–	–	–5	58	–18	35
<b>Summa totalresultat</b>	–	–	–5	58	208	261
<b>Utgående balans 31 december 2014</b>	62	3 051	–15	7	–536	2 569

\* Omklassificering från ackumulerade omräkningsdifferenser till övriga balanserade vinstmedel har gjorts från 1 januari 2012.

# Noter till koncernens bokslut

## K1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget Attendo AB (publ) ("moderbolaget" eller "Attendo AB") och dess dotterbolag (tillsammans, "koncernen" eller "Attendo"). Moderbolaget är ett aktiebolag registrerat i och med säte i Sverige. Adressen till huvudkontoret är Vendevägen 85, 182 91 Danderyd.

De finansiella rapporterna omfattar sidorna 42–79 i den tryckta årsredovisningen. Koncernredovisningen är föremål för fastställelse på årsstämman den 15 maj 2015.

### GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarderna (IFRS) och tolkningar från IFRIC, såsom de har antagits av EU, och RFR 1 "Kompletterande redovisningsregler för koncerner", tillhörande tolkningar utfärdade av Rådet för finansiell rapportering, samt den svenska årsredovisningslagen.

Koncernens finansiella rapporter presenteras i miljoner svenska kronor (Mkr). De finansiella rapporterna har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden, förutom vad beträffar vissa finansiella tillgångar och skulder, såsom derivatinstrument, finansiella tillgångar som kan säljas och pensionstillgångar hänförliga till förmånsbestämda pensionsplaner, vilka redovisas till verkligt värde.

### Ändringar i redovisningsprinciper och upplysningar

Från och med den 1 januari 2014 tillämpar koncernen följande nyheter eller tillägg i IFRS:

IFRS 10, 'Koncernredovisning' bygger på redan existerande principer då den identifierar kontroll som den avgörande faktorn för att fastställa om ett företag ska inkluderas i koncernredovisningen. Standarden ger ytterligare vägledning för att bistå vid fastställandet av kontroll när detta är svårt att bedöma.

Denna standard har inte haft någon effekt på Attendos finansiella rapporter.

IFRS 12 'Upplysningar om andelar i andra företag' omfattar upplysningskrav för alla former av innehav i andra företag, såsom dotterföretag, samarbetsarrangemang, intresseföretag och ej konsoliderade strukturerade företag. Denna standard har inte haft någon effekt på Attendos finansiella rapporter.

Ingen av de övriga nya eller ändrade standarderna, (IFRS 11, IAS 27, IAS 28, IAS 32 och IAS 39) och tolkningarna har haft någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella resultat och ställning. Mer information om nya standarder och tolkningar som ännu inte har antagits återfinns sist i denna not.

### VIKTIGA UPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

Att upprätta rapporter i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga uppskattningar för redovisningsändamål. Vidare krävs att ledningen gör vissa bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper. De områden som innefattar en hög grad av bedömning, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för koncernredovisningen anges i Not K2, Viktiga uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål.

### PRINCIPER FÖR KONCERNREDOVISNING

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget Attendo AB (publ) och dess dotterbolag i Sverige och utlandet. Dotterföretag är alla företag över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag

inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Alla transaktioner med andelsägare i dotterföretag redovisas baserat på substansen av dessa transaktioner. Andelar hänförliga till delägare som är verksamma i dotterföretag de äger bedöms inte uppfylla definitionen av ett innehav utan bestämmande inflytande utan redovisas som personalkostnad och i koncernens rapport över finansiell ställning redovisas dessa delägars andel av nettotillgångarna i koncernen som personrelaterad skuld.

### Förvärvsmetoden

Attendo tillämpar förvärvsmetoden vid upprättande av koncernredovisning för rörelseförvärv. Det innebär att förvärv av ett dotterbolag betraktas som en transaktion där koncernen indirekt förvärvar dotterbolagets tillgångar och övertar dess skulder. Värdet som förvärvet har för koncernen fastställs genom värdering av dotterbolagets tillgångar och skulder till verkligt värde på förvärvsdagen. Värderingen inkluderar även en bedömning av eventuell villkorad köpeskillning eller optionsskuld per förvärvstidpunkten. Efterföljande omvärderingar av den villkorade köpeskillningen och optionsskulden redovisas till verkligt värde över resultaträkningen.

För varje förvärv avgör koncernen om alla innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av den förvärvade rörelsens nettotillgångar.

Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Om den totala köpeskillningen överstiger det verkliga värdet på de förvärvade nettotillgångarna redovisas det överskjutande beloppet som goodwill. Om det verkliga värdet på de förvärvade nettotillgångarna överstiger den totala köpeskillningen redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen.

Samtliga koncerninterna transaktioner och balansposter samt koncerninterna vinster och förluster vid försäljning av anläggningstillgångar elimineras i koncernens finansiella rapporter.

### OMVÄRDERING OCH OMRÄKNING AV UTLÄNSK VALUTA

Alla dotterbolags redovisning sker i lokal valuta, dvs. den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive dotterbolag huvudsakligen är verksamt ("funktionell valuta"). Koncernens finansiella rapporter presenteras i svenska kronor (SEK), vilket är moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta.

Transaktioner i utländsk valuta har omräknats enligt de valutakurser som gällde vid respektive transaktionsdatum. Kursvinster och kursförluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen. Undantag är då transaktionerna utgör säkringar som uppfyller villkoren för säkringsredovisning av kassaflöden eller av nettoinvesteringar, då vinster/förluster redovisas i övrigt totalresultat.

### Omräkning av utländska dotterbolag

Resultat och finansiell ställning för alla koncernföretag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- Tillgångar och skulder i varje redovisad balansräkning omräknas till balansdagens kurs.
- Intäkter och kostnader i varje redovisad resultaträkning omräknas till genomsnittlig valutakurs.
- Valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat.

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat.

### KASSAFLÖDESANALYS

Kassaflödesanalysen är upprättad enligt den indirekta metoden. Årets förändringar av rörelsetillgångar och rörelseskulder har justerats för effekter av valutakursförändringar. Förvärv och/eller försäljning av dotterbolag inkluderas, netto efter köpta/sålda likvida medel, under kassaflödet från investeringsverksamheten. De tillgångar och skulder som de förvärvade och avyttrade företagen hade vid förvärvstidpunkten ingår ej i analysen av rörelsekapitalförändringar och ej heller i förändringar av balansposter redovisade inom investerings- och finansieringsverksamheterna.

### INTÄKTSREDOVISNING

Vård- och omsorgstjänster utförs i stor utsträckning i enlighet med fleråriga driftsavtal med månatlig fakturering. Ersättningen är kopplad till antal brukare, antal vårddygn, antal boendeplatser, antal hemtjänstbesök eller liknande tjänster som koncernen utfört. Intäkter redovisas när underliggande tjänster har utförts enligt avtalad prissättning och när dess belopp kan mätas på ett tillförlitligt sätt samt att det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att tillfalla bolaget. Uppräkning av priser sker normalt genom avtalad indexering. Avsättning till reserv för förlustkontrakt görs omedelbart ifall de totala kostnaderna förväntas överstiga de totala intäkterna för kontraktperioden.

### SEGMENTSRAPPORTERING

Rörelsesegment ska enligt IFRS 8 redovisas på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentens resultat. Inom Attendokoncernen har koncernchefen identifierats som den högste verkställande beslutsfattaren.

Attendo har definierat fem rörelsesegment vilka regelbundet följs upp av den högste verkställande beslutsfattaren som fattar beslut om allokering av resurser, budgetmål och finansplan.

För att slå samman rörelsesegment till ett rapporterbart segment anger standarden att segmenten ska ha likartade ekonomiska egenskaper och även liknar varandra med avseende på produkternas och tjänsternas karaktär, karaktären på produktionsprocessen, de kundkategorier som använder produkten eller tjänsten, hur produkterna distribueras eller tjänsterna utförs, och, i tillämpliga fall, i vilken utsträckning verksamheterna påverkas av olika regelverk och risker.

Attendo är ett omsorgsföretag där karaktären på tjänsterna som levereras och kunder som tar del av tjänsterna är likvärdiga. De utförda tjänsterna och regelverken vilka de omfattas av är likvärdiga, liksom Attendos processer och rutiner för att utföra tjänsterna. Som en följd av detta slås rörelsesegmenten samman till ett rapporterbart segment.

Segmentet redovisas enligt samma redovisningsprinciper som koncernen.

### STÖD OCH BIDRAG

Attendo är, liksom andra arbetsgivare, berättigat till olika statliga- och kommunala personalrelaterade stöd och bidrag. Dessa stöd kan avse utbildning, anställningar, minskning av arbetstid etc. Samtliga stöd och bidrag redovisas i resultaträkningen som kostnadsreduktioner i samma period som motsvarande underliggande kostnad.

Tidigare år har stöd och bidrag redovisats som övriga rörelse-

intäkter. Omklassificering från övriga rörelseintäkter till en reducering av personalkostnader har gjorts med 17 Mkr 2013 och med 50 Mkr 2012.

### FINANSIELLA TILLGÅNGAR

Finansiella tillgångar redovisas när koncernen blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från instrumentet har löpt ut eller överförs och koncernen har överfört alla väsentliga risker och fördelar förknippade med äganderätten.

Koncernens finansiella tillgångar består huvudsakligen av likvida medel och kundfordringar och klassificeras i enlighet med IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. Koncernen klassificerar sina finansiella tillgångar i följande kategorier: Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen och Lånefordringar och Kundfordringar. Klassificeringen baseras på koncernens syfte med innehavet av de finansiella instrumenten. Klassificeringen av de finansiella tillgångarna fastställs vid det första redovisningstillfället.

Finansiella tillgångar värderas inledningsvis till verkligt värde med tillägg för transaktionskostnader. Undantag är finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via resultaträkningen, vilka inledningsvis redovisas till verkligt värde fränsett transaktionskostnader. Verkligt värde för noterade finansiella tillgångar motsvaras av tillgångens noterade köpkurs på balansdagen. Verkligt värde för onoterade finansiella tillgångar fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden enligt aktuella räntesatser.

### Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen är finansiella tillgångar som innehas för handel. En finansiell tillgång klassificeras i denna kategori om det huvudsakliga syftet är att sälja tillgången inom kort. Derivat klassificeras i denna kategori om de inte är definierade som säkringar. Tillgångar i denna kategori klassificeras som omsättningstillgångar. Vinst och förluster till följd av förändringar i verkligt värde avseende denna kategori redovisas i resultaträkningen i den period då de uppstår och ingår i finansnettot.

### Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Lånefordringar och kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Kundfordringar redovisas till det belopp, varmed de förväntas inflyta, efter avdrag för individuell bedömning av osäkra fordringar. Befarade och konstaterade kundförluster redovisas som rörelsekostnader.

### FINANSIELLA SKULDER

Finansiella skulder består i huvudsak av leverantörsskulder och låneskulder. De finansiella skulder som ej omfattas av säkringsredovisning värderas och redovisas till upplupet anskaffningsvärde genom användande av effektivräntemetoden. Direkta kostnader vid upptagande av lån inkluderas i anskaffningsvärdet. Finansiella skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens kurs.

### Upplåning

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet

**K1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER FORTS.**

belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden med tillämpning av effektivräntemetoden. Se vidare Not K19, Skulder till kreditinstitut.

**Leverantörsskulder**

Leverantörsskulder redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

**Optionsskulder**

Optionsskulder redovisas till verkligt värde. Se vidare Not K23, Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

**DERIVATINSTRUMENT OCH SÄKRINGSREDOVISNING**

Koncernens derivatinstrument i form av ränte- och valutaswap-avtal har anskaffats för att säkra valuta- och räntemarknads-exponeringar som koncernen utsätts för. För mer information se Not K23, Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

**Derivat värderade till verkligt värde via resultaträkningen**

Derivatinstrument redovisas i balansräkningen på affärsdagen. De värderas till verkligt värde via resultaträkningen under förutsättning att de inte används som säkringsinstrument enligt reglerna för säkringsredovisning. För derivatinstrument som används som säkringsinstrument, se nedan under rubriken Kassaflödessäkringar.

**Kassaflödessäkringar**

Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde på ett derivatinstrument som identifieras som kassaflödessäkring och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas i övrigt totalresultat. Den vinst eller förlust som hänför sig till den ineffektiva delen redovisas omedelbart i resultaträkningen som en finansiell intäkt eller kostnad.

Akkumulerade belopp i eget kapital återförs till resultaträkningen i de perioder då den säkrade posten påverkar resultatet (t.ex. när den prognostiserade försäljningen som är säkrad äger rum). Den vinst eller förlust som hänför sig till den effektiva delen av en ränteswap som säkrar upplåning med rörlig ränta, redovisas i resultaträkningen som en finansiell intäkt eller kostnad.

När ett säkringsinstrument förfaller eller säljs eller när säkringen inte längre uppfyller kriterierna för säkringsredovisning och ackumulerade vinster eller förluster avseende säkringen finns i eget kapital, kvarstår dessa vinster/förluster i eget kapital och resultatförs samtidigt som den prognostiserade transaktionen slutligen redovisas i resultaträkningen. När en prognostiserad transaktion inte längre förväntas ske, överförs den ackumulerade vinst eller förlust som redovisats i eget kapital omedelbart till resultaträkningen som en finansiell intäkt eller kostnad.

**LEASING**

Leasing klassificeras i koncernredovisningen som antingen finansiell leasing eller operationell leasing.

Finansiell leasing: Leasingavtal som innebär att risker och förmåner som är förknippade med ägandet i allt väsentligt överförs till koncernen klassificeras som finansiella leasingavtal. När en leasade tillgång redovisas för första gången värderas den till det lägsta av verkligt värde eller nuvärdet av minimileaseavgifterna. Därefter redovisas tillgången i enlighet med tillämpliga redovisningsprinciper för tillgången. Avskrivningsperioden får dock inte vara längre än leasingperioden.

Operationell leasing: Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägandet behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing, vilket innebär att den leasade tillgången inte redovisas i balansräkningen. Kostnader hänförliga till opera-

tionella leasingavtal redovisas i resultaträkningen linjärt över leasingperioden. Erhållna rabatter redovisas som en del av den totala leasingkostnaden linjärt över leasingperioden.

**IMMATERIELLA TILLGÅNGAR****Goodwill**

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterbolag och avser det belopp varmed köpeskillingen överstiger Attendos andel i det verkliga värdet av identifierbara tillgångar, skulder och eventalförpliktelser i det förvärvade bolaget samt det verkliga värdet på innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade bolaget.

Goodwill från rörelseförvärv allokeras till den kassagenrerande enhet inom koncernen som förväntas bli gynnade av synergier från förvärvet.

En prövning av nedskrivningsbehovet för goodwill genomförs årligen eller oftare om det finns indikationer om nedskrivningsbehov. Nedskrivning sker om det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet, vilket är det högsta av nyttjandevärdet och det verkliga värdet fränsett försäljningskostnader. Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad i resultaträkningen och får inte återföras. Mer information vad gäller nedskrivningsbehov för goodwill finns i Not K2, Viktiga uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål, samt i Not K13, Immateriella tillgångar.

**Kundrelationer**

Kundrelationer redovisas i samband med förvärv när kundstocken är en väsentlig del av förvärvet.

Kundrelationer bedöms ha en begränsad nyttjandeperiod. Dessa tillgångar redovisas vid förvärvstidpunkten till verkligt värde och därefter till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuellt ackumulerad nedskrivning. Avskrivning sker linjärt över den bedömda nyttjandeperioden.

En uppskjuten skatteskuld ska beräknas baserad på den lokala skattesatsen för skillnaden mellan det bokförda värdet och det skattemässiga värdet för den immateriella tillgången. Den uppskjutna skatteskulden ska lösas upp över samma period som den immateriella tillgången skrivs av, vilket resulterar i att effekten av avskrivningen på den immateriella tillgången neutraliseras vad avser den fulla skattesatsen avseende resultat efter skatt.

De beräknade nyttjandeperioderna är:

Tillgång	Antal år
Kundrelationer	2–5

Prövning av behovet av nedskrivning liksom redovisning av nedskrivning av kundrelationer sker på samma sätt som för goodwill.

**Övriga immateriella tillgångar**

Dessa tillgångar består i huvudsak av förvärvade kundkontrakt, men även av andra förvärvade immateriella tillgångar såsom licenser och varumärken. Övriga immateriella tillgångar som förvärvats redovisas inledningsvis till verkligt värde på förvärvsdagen och därefter till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över den beräknade nyttjandeperioden, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämbara. Nyttjandeperioderna omprövas årligen alternativt vid behov. Avskrivningsbara immateriella tillgångar skrivs av från det datum då de är tillgängliga för användning. De beräknade nyttjandeperioderna är:

Tillgång	Antal år
Kundkontrakt	6–10
Övriga immateriella tillgångar	3–5



Prövning av behovet av nedskrivning liksom redovisning av nedskrivning av övriga immateriella tillgångar sker på samma sätt som för goodwill.

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Avskrivningar redovisas linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. För de fall delar av fastigheter, anläggningar och utrustning består av olika komponenter där varje del har sin kostnad och förväntad nyttjandeperiod som skiljer sig markant från artikeln som helhet, skrivs sådana komponenter av var för sig utifrån varje komponents förväntade nyttjandeperiod. De beräknade nyttjandeperioderna är:

Tillgång	Antal år
Byggnader	40
Inventarier och fordon	3–5

Prövning av behovet av nedskrivning liksom redovisning av nedskrivningar sker på samma vis som för immateriella tillgångar.

Vinster och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan intäkter och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen som en övrig rörelseintäkt eller kostnad.

### INKOMSTSKATTER

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

Uppskjuten skatt redovisas för temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder och för underskottsavdrag. Uppskjutna skattefordringar redovisas endast i den mån det är sannolikt att de kommer att kunna utnyttjas mot framtida beskattningsbara vinster.

Uppskjuten skatteskuld redovisas emellertid inte om den uppstår till följd av första redovisningen av goodwill. Uppskjuten skatt redovisas heller inte om den uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett rörelseförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat.

### AVSÄTTNINGAR

En avsättning är en skuld som är ovisst vad gäller förfallotidpunkt eller belopp. En avsättning redovisas när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse till följd av en inträffad händelse och det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättningar värderas till nuvärdet av det belopp som förväntas krävas för att reglera förpliktelsen. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet.

### Förlustkontrakt

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

### Omstrukturering

En avsättning för omstrukturering redovisas när koncernen har en fastställd, utförlig omstruktureringsplan som antingen påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven.

### ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

#### Pensioner

Koncernföretagen har olika pensionsplaner vilka klassificeras som antingen avgiftsbestämda eller förmånsbestämda pensionsplaner.

#### Avgiftsbestämda pensionsplaner

En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan där koncernens åtagande är begränsat till de fasta avgifter som inbetalats till en separat juridisk enhet. Koncernen har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter ifall pensionsstiftelsens tillgångar skulle visa sig otillräckliga. Avgifter hänförliga till avgiftsbestämda planer redovisas som personalkostnader i resultaträkningen i den takt de förfaller till betalning.

#### Förmånsbestämda pensionsplaner

En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som inte är avgiftsbestämd. Utmärkande för förmånsbestämda planer är att de anger ett belopp för den pensionsförmån en anställd erhåller efter pensionering, vanligen baserat på en eller flera faktorer såsom ålder, tjänstgöringstid och lön. Den skuld som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen vid rapportperiodens slut minus verkligt värde på förvaltningstillgångarna samt oredovisade kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas av oberoende aktuarier med tillämpning av den så kallade projected unit credit method. Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med användning av räntesatsen för förstklassiga företagsobligationer som är utfärdade i samma valuta som ersättningarna kommer att betalas i med löptider jämförbara med den aktuella pensionsförpliktelsens. Diskonteringsräntan ses över kvartalsvis, vilket påverkar nettoskulden. Övriga antaganden, såsom pensionsålder, dödlighet och personalomsättning ses över årsvis.

Aktuariella vinster och förluster till följd av erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period då de uppstår.

Koncernens nettoförpliktelse avseende förmånsbestämda planer i Norge beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda intjänat genom sin anställning i både innevarande och tidigare perioder.

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

#### Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställds anställning sagts upp av koncernen före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när den bevisligen är förpliktad att säga upp anställda enligt en detaljerad formell plan utan möjlighet till återkallande. I det fall företaget har lämnat ett erbjudande för att uppmuntra till frivillig avgång, beräknas avgångsvederlaget baserat på det antal anställda som beräknas acceptera erbjudandet. Förmåner som förfaller mer än 12 månader efter rapportperiodens slut diskonteras till nuvärde.

**K1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER forts.****NYA ELLER FÖRÄNDRADE IFRS-STANDARDER SOM ÄNNU INTE BÖRJAT TILLÄMPAS**

Ett antal nya standarder och ändringar av tolkningar och befintliga standarder träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2015 och har inte tillämpats vid upprättandet av koncernens finansiella rapporter. Ingen av dessa förväntas ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter med undantag av de som följer nedan:

IFRS 9 "Finansiella instrument" hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. Den fullständiga versionen av IFRS 9 gavs ut i juli 2014. Den ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 behåller en blandad värderingsansats men förenklar denna ansats i vissa avseenden. Det kommer att finnas 3 värderingskategorier för finansiella tillgångar, upp- och nedskrivningsvärde, verkligt värde över övrigt totalresultat och verkligt värde över resultaträkningen. Hur ett instrument ska klassificeras beror på företagets affärsmodell och instrumentets karaktäristika. Investeringar i eget kapitalinstrument ska redovisas till verkligt värde över resultaträkningen men det finns även en möjlighet att vid första redovisningstillfället redovisa instrumentet till verkligt värde över övrigt totalresultat. Ingen omklassificering till resultaträkningen kommer då ske vid avyttring av instrumentet. IFRS 9 inför också en ny modell för beräkning av kreditförlustreserv som utgår från förväntade kreditförluster. För finansiella skulder så ändras inte klassificeringen och värderingen förutom i det fall då en skuld redovisas till verkligt värde över resultaträkningen baserat på verkligt värdealternativet. Värdeförändringar hänförliga till förändringar i egen kreditrisk ska då redovisas i övrigt totalresultat. IFRS 9 minskar kraven för tillämpning av säkringsredovisning genom att 80–125-kriteriet ersätts med krav på ekonomisk relation mellan säkringsinstrument och säkrat föremål och att säkringskvoten ska vara samma som används i riskhanteringen. Även säkringsdokumentationen ändras lite jämfört med den som tas fram under IAS 39. Standarden ska tillämpas för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Tidigare tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

IFRS 15 "Revenue from contracts with customers" reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. De principer som IFRS 15 bygger på ska ge användare av finansiella rapporter mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningskyldigheten innebär att information om intäktslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt ska lämnas. En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten och har möjlighet att använda och erhåller nyttan från varan eller tjänsten.

IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande SIC och IFRIC. IFRS 15 träder i kraft den 1 januari 2017. Förtida tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

**K2 VIKTIGA UPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR FÖR REDOVISNINGÅNDAMÅL**

Koncernens finansiella rapporter är upprättade i enlighet med IFRS. Det innebär att upprättandet av bokslut och tillämpningen av redovisningsprinciper ofta baseras på ledningens bedömningar och på uppskattningar och antaganden som anses vara rimliga och väl avvägda vid den tidpunkt då bedömningen görs. Med andra bedömningar, antaganden och uppskattningar kan resulta-

tet emellertid bli ett annat, och händelser kan inträffa som kan kräva en väsentlig justering av det redovisade värdet för den berörda tillgången eller skulden.

Nedan följer de viktigaste områdena där bedömningar och antaganden gjorts och som bedöms ha störst inverkan på de finansiella rapporterna.

**NEDSKRIVNINGSPRÖVNING AV GOODWILL**

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill, i enlighet med de redovisningsprinciper som beskrivs i Not K1, Väsentliga redovisningsprinciper. I samband med nedskrivningsprövning görs beräkningar som bygger på bedömningar och antaganden. De viktigaste antaganden som ligger till grund för dessa beräkningar omfattar tillväxttakt, vinstmarginaler, investeringsbehov och diskonteringsränta. Den senaste tidens mediala och politiska debatt i Sverige kring vinster i välfärden och de alternativa utförarnas roll inom välfärdssektorn har medfört en ökad politisk risk för Attendo vilket har reflekterats i de gjorda bedömningarna. Mer information kring den politiska risken ges i avsnitt Risker och riskhantering på sidan 46–47. Andra bedömningar än dem ledningen gjort kan resultera i ett helt annat resultat och en annan framtida finansiell ställning. Mer information ges av Not K13, Immateriella tillgångar.

**VÄRDERINGAR I SAMBAND MED FÖRVÄRV**

Vid förvärv av dotterbolag eller verksamheter värderas identifierbara tillgångar och skulder till verkligt värde i samband med fördelningen av köpeskillingen. I normala fall föreligger inte några noterade priser för de tillgångar och skulder vilka skall värderas, varvid olika värderingstekniker måste tillämpas. Dessa värderingstekniker bygger på olika antaganden såsom exempelvis antagande om diskonteringsränta. Andra bedömningar än dem ledningen gjort kan resultera i en annan framtida finansiell ställning eftersom en högre andel goodwill innebär en tillgångspost som inte är föremål för löpande avskrivningar och som ska försvaras genom en årlig prövning av värderingen. Detta kan innebära en ökad sårbarhet om värderingen av rörelsen skulle avta. För mer information om förvärv hänvisas till Not K26, Rörelseförvärv.

Optionsskulder och villkorade köpeskillingar skuldförs till det belopp som det framtida förvärvet bedöms ske till och omvärderas därefter i varje bokslut över resultaträkningen. I vanliga fall finns ett antal variabler som påverkar det framtida förvärvspriset, t ex bolagets lönsamhet. I fall de antaganden som ligger till grund för värderingen inte skulle återspegla det framtida förvärvspriset på de utestående aktierna kan förvärvspriset över- eller understiga det skuldförda beloppet. Optionsskulder, vilka per 31 december 2014 uppgår till 210 Mkr (177 Mkr 2013, 179 Mkr för 2012), är därmed föremål för kritiska uppskattningar och bedömningar. För mer information avseende optionsskulder hänvisas till Not K22, Övriga långfristiga skulder.

**AVSÄTTNINGAR FÖR FÖRLUSTKONTRAKT**

Koncernens omsättning härrör i huvudsak från kundkontrakt. Ledningen gör bedömningar av bland annat förekomsten av förlustkontrakt för att fastställa vilka intäkter och kostnader som ska redovisas i varje period. Förekomsten av eventuella förlustkontrakt bedöms individuellt utifrån det beräknade resultatet, inklusive indexuppräknningar, under kontraktets hela bedömda livslängd. Om förlustkontrakt bedöms föreligga redovisas en avsättning baserat på den bedömda förlusten omedelbart. Per 31 december 2014 uppgick den totala avsättningen för förlustkontrakt till 48 Mkr (29 Mkr för 2013 och 0 Mkr för 2012) varav 7 Mkr (16 Mkr för 2013 och 0 Mkr för 2012) redovisas som långfristiga avsättningar.

## SKATTER

Redovisning av inkomstskatt, mervärdesskatt och andra skatter baseras på gällande regler, innefattande praxis, anvisningar och lagstiftning i de länder där koncernen bedriver sin verksamhet. På grund av den samlade komplexiteten i dessa frågor bygger tillämpningen, och därmed redovisningen, i vissa fall på tolkningar samt uppskattningar och bedömningar av möjliga utfall. I komplexa frågor inhämtar koncernen hjälp från extern expertis för att bedöma möjliga utfall utifrån rådande praxis och tolkningar av gällande regelverk. För 2014 redovisade koncernen en inkomstskattkostnad om -148 Mkr (-119 Mkr för 2013 och -87 Mkr för 2012).

Uppskjutna skattefordringar och skulder redovisas för temporära skillnader och för outnyttjade underskottsavdrag. Värderingen av underskottsavdrag baseras på ledningens uppskattningar av framtida skattepliktiga inkomster i respektive beskattningsområde. Den 31 december 2014 uppgick värdet på uppskjutna skattefordringar till 30 Mkr (92 Mkr för 2013 och 134 Mkr för 2012). Mer detaljerad information om skatter finns i Not K11, Skatter.

## PENSIONER

Koncernen har pensionsförpliktelser för förmånsbaserade pensionsplaner vars nuvärde baseras på aktuariella beräkningar. Dessa beräkningar utgår från betydelsefulla uppskattningar om exempelvis diskonteringsränta, förväntad inflation, framtida löneökningar och förväntad avkastning på förvaltningstillgångar. Antagande om diskonteringsränta baseras, enligt gällande redovisningsstandard, på marknadsränta på högkvalitativa företagsobligationer med en löptid som ligger så nära koncernens löptider som möjligt. Den 31 december 2014 uppgick förmånsbestämda förpliktelser för pensioner till 196 Mkr (174 Mkr för 2013 och 148 Mkr för 2012). Utvecklingen av pensionskostnader beror i mycket på gällande avtal såsom kollektivavtal samt lagar och regler och kan därmed öka eller minska baserat på framtida händelser som i nuläget ej är kända och som därmed inte kunnat medtas i den aktuariella beräkningen. För mer information kring pensioner hänvisas till Not K20, Avsättningar för pensioner.

## K3 SEGMENTSINFORMATION

### RÖRELSESEGMENT

Attendo har definierat fem rörelsesegment vilka regelbundet följs upp av den högste verkställande beslutsfattaren som fattar beslut om allokering av resurser, budgetmål och finansplan.

Attendo använder främst rörelseresultatet vid beslut av fördelning av resurser och för resultatanalys av Attendos fem rörelsesegment.

Attendo har i enlighet med IFRS 8 punkt 12 redovisat dessa segment på en aggregerad nivå till ett rapporterbart segment, eftersom rörelsesegmenten har likartade ekonomiska egenskaper och även liknar varandra med avseende på kunder, tjänsternas karaktär och sättet tjänsterna utförs på, karaktären på produktionsprocessen och i vilken utsträckning verksamheten påverkas av olika regelverk och risker. Av denna anledning redovisas inte någon segmentsinformation då koncernens resultat- och balansräkningar avser det rapporterbara segmentet.

### KUNDER

Attendo har inga kunder för vilka intäkterna överstiger tio procent av företagets totala intäkter för åren 2014, 2013 och 2012. Kunderna utgörs i allt väsentligt av kommuner i Norden.

## INFORMATION PER GEOGRAFISKT OMRÅDE

### Nettoomsättning från externa kunder per geografiskt område

Mkr	2014	2013	2012
Sverige	4 875	4 760	4 686
Finland	3 737	3 332	2 824
Norge	292	300	319
Danmark	141	73	62
<b>Summa</b>	<b>9 045</b>	<b>8 465</b>	<b>7 891</b>

### Anläggningstillgångar per geografiskt område<sup>1)</sup>

Mkr	2014	2013	2012
Sverige	4 443	4 418	4 377
Finland	2 817	2 528	2 403
Norge	15	17	21
Danmark	9	1	1
<b>Summa</b>	<b>7 284</b>	<b>6 964</b>	<b>6 802</b>

<sup>1)</sup> Såsom anläggningstillgångar medtas ej finansiella instrument, uppskjutna skattefordringar och tillgångar avseende ersättningar efter avslutad anställning.

Nettoomsättning från externa kunder avser omsorgs- och sjukvårdstjänster. Informationen avseende anläggningstillgångar är baserad på geografiska områden grupperade efter var tillgångarna är lokaliserade.

## K4 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

### Övriga rörelseintäkter

Mkr	2014	2013	2012
Vinst vid försäljning av anläggningstillgångar	5	8	4
Vinst vid försäljning av dotterföretag	-	30	-
Övrigt	9	10	20
<b>Summa</b>	<b>14</b>	<b>48</b>	<b>24</b>

## K5 LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER

### ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSEN

Moderbolagets styrelse består av nio ordinarie ledamöter, varav tre kvinnor. Årsstämman 2014 beslutade att styrelsens ordförande var berättigad till ett styrelsearvode om 500 000 kr. Ordinarie styrelseledamöter valda av årsstämman var berättigade till ett arvode om 250 000 kr vardera. Styrelsesuppleant vald av årsstämman var berättigad till ett arvode om 100 000 kr. Inget styrelsearvode utgår till styrelsemedlemmar anställda i Attendo. Utöver dessa belopp utgår enligt årsstämman 2014 ett arvode om totalt 300 000 kr (varav 150 000 kr till ordförande) till medlemmar i revisionsutskottet och totalt 200 000 kr (varav 100 000 kr till ordförande) till medlemmar i ersättningsutskottet. Inga andra ersättningar har utgått till styrelsemedlemmar. Styrelsearvode beslutas av årsstämman men styrelsearvode avräknas och utbetalas per kalenderår varför beloppen nedan inte motsvarar bolagets kostnad för ersättning till styrelsen.

## K5 LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER forts.

Styrelsearvode godkända av årsstämman 2014, tkr	Styrelsearvode	Arvode för styrelseutskott	Totalt arvode
Styrelseordförande			
Erik Lautmann <sup>2)</sup>	500	175	675
Styrelseledamöter			
Henrik Borelius	–	–	–
Mona Boström <sup>1)</sup>	250	–	250
Jan Frykhammar <sup>1)</sup>	250	50	300
Ulf Lundahl <sup>1)3)</sup>	250	150	400
Christopher Masek	250	–	250
Arja Pohjamäki <sup>4)</sup>	–	–	–
Anssi Soila	250	–	250
Helena Stjernholm	250	125	375
Styrelsesuppleanter			
Christoffer Zilliacus	100	–	100
Marie Jonsson <sup>4)</sup>	–	–	–
Elizabeth Paller <sup>4)</sup>	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>2 100</b>	<b>500</b>	<b>2 600</b>

<sup>1)</sup>Invald vid årsstämman 2014<sup>2)</sup>Ordförande i ersättningsutskottet<sup>3)</sup>Ordförande i revisionsutskottet<sup>4)</sup>Arbetstagarrepresentanter. Marie Jonsson avgick som arbetstagarorganisationens suppleant den 1 maj 2014. Vid samma tid valdes Elizabeth Paller till arbetstagarorganisationens suppleant.

I de fall styrelsemedlemmar fakturerar beloppet för styrelsearvode genom ett bolag får på fakturan läggas till ett belopp för sociala avgifter som inte är högre än de arbetsgivaravgifter koncernen annars skulle ha betalat. Tabellen ovan avser arvode fränsett sociala avgifter.

## ERSÄTTNINGAR TILL VD OCH KONCERNLEDNINGEN

Bolagets kostnader för ersättningar till koncernledningen redovisas i resultaträkningen. Kostnader som redovisats under ett räkenskapsår betalas inte alltid till fullo av bolaget vid slutet av räkenskapsåret, eftersom kostnaderna kan innefatta rörlig ersättning som utbetalas året efter intjänandeperioden. Tabellen nedan avser koncernens kostnader för ersättningar till koncernledningen under räkenskapsåret.

## Kostnader för ersättningar till verkställande direktör och koncernchef (VD) samt övriga medlemmar i koncernledningen (KCL)

Tkr	VD 2014	VD 2013	VD 2012	KCL 2014	KCL 2013	KCL 2012	Totalt 2014	Totalt 2013	Totalt 2012
Löner och andra ersättningar	5 115	5 176	4 703	16 570	13 467	12 647	21 685	18 643	17 350
Pensionskostnader	1 621	1 406	1 481	4 216	3 119	2 705	5 837	4 525	4 186
Sociala kostnader och skatter	2 031	1 994	1 863	5 404	4 067	4 056	7 435	6 061	5 919
<b>Totalt</b>	<b>8 767</b>	<b>8 576</b>	<b>8 047</b>	<b>26 190</b>	<b>20 653</b>	<b>19 408</b>	<b>34 957</b>	<b>29 229</b>	<b>27 455</b>

Koncernledningen består av åtta (sju) personer, varav tre (två) kvinnor, vilka utgörs av VD och sju andra ledande befattningshavare: ekonomichef, affärsutvecklingschef samt de fem cheferna för rörelsesegmenten. Frågor rörande ersättningar till de ledande befattningshavarna handläggs av ersättningsutskottet. VD har rätt till valfri premiebaserad pensionsförsäkringslösning motsvarande 30 procent av lönen. Attendo har inga andra skyldigheter avseende pension gentemot VD. I löner och andra ersättningar ingår kostnader för rörlig ersättning vilket för VD uppgick till 1,6 Mkr (1,6 Mkr för 2013 och 1,3 Mkr för 2012). Vid uppsägning

från bolagets sida har VD rätt till tolv månaders uppsägningstid och ett avgångsvederlag motsvarande tolv månadslöner. För andra ledande befattningshavare gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Vid uppsägning från bolagets sida har andra ledande befattningshavare rätt till ett avgångsvederlag motsvarande sex månadslöner. VD är under en eventuell uppsägningstid bunden av en konkurrensklausul, om inte uppsägning grundas på grovt avtalsbrott av Attendo. De övriga medlemmarna i koncernledningen omfattas av konkurrensklausuler under upp till ett år efter anställningens upphörande.

## ANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER OCH ANDRA ERSÄTTNINGAR

## Medelantal årsanställda

	2014			2013			2012		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	7 079	1 492	8 571	7 086	1 426	8 512	6 932	1 412	8 344
Finland	3 569	1 069	4 638	3 383	1 123	4 506	2 880	1 090	3 970
Norge	321	77	398	375	72	447	346	73	419
Danmark	250	18	268	101	9	110	95	6	101
<b>Totalt</b>	<b>11 219</b>	<b>2 656</b>	<b>13 875</b>	<b>10 945</b>	<b>2 630</b>	<b>13 575</b>	<b>10 253</b>	<b>2 581</b>	<b>12 834</b>

Beräkningsgrunderna för medelantalet anställda har delvis omarbetats. Detta har resulterat i att koncernen justerat medelantalet anställda för åren 2013 och 2012.

#### Ersättningar till anställda

Mkr	2014	2013	2012
Löner och andra ersättningar	4 770	4 484	4 270
Sociala kostnader	924	913	898
Pensionskostnader	473	460	422
<b>Summa</b>	<b>6 167</b>	<b>5 857</b>	<b>5 590</b>

#### Andra ersättningar

En del av vissa anställdas ersättning är rörlig. För att rörlig ersättning ska utgå krävs att vissa målsättningar uppnås. Målen är kopplade till parametrar såsom kvalitet, kundnöjdhet, medarbetarnöjdhet och ekonomi.

### K6 ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

#### Övriga externa kostnader

Mkr	2014	2013	2012
Inhyrd vård- och omsorgspersonal	412	358	194
Förbrukningsmaterial	356	356	352
Operationell leasing	544	464	442
Övriga lokalkostnader	128	126	90
Externa tjänster	78	63	74
Övrigt	382	347	321
<b>Summa</b>	<b>1 900</b>	<b>1 714</b>	<b>1 473</b>

### K7 OPERATIONELL LEASING

Under perioden uppgick betalda leasingavgifter till 544 Mkr (464 Mkr för 2013 och 442 Mkr för 2012). Av leasingavgifterna avser 510 Mkr (432 Mkr för 2013 och 403 Mkr för 2012) lokalyror. Övriga avgifter avser tillgångar av mindre värde.

Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter fördelar sig enligt följande:

#### Återstående löptid per 31 december

Mkr	2014	2013	2012
Förfaller inom 1 år	537	451	361
Mellan 1–5 år	1 852	1 426	1 114
Senare än 5 år	2 300	1 708	811

### K8 ERSÄTTNING TILL REVISORER

#### Ersättning till revisorer

Mkr	2014	2013	2012
PwC			
Arvoden för revision	5	4	3
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	3	1	0
Skatterådgivning	0	1	0
Övriga tjänster	1	0	1
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

Med revision avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs. sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.

### K9 AVSKRIVNINGAR

#### Avskrivningar

Mkr	2014	2013	2012
Kundrelationer	13	0	–
Kundkontrakt	2	32	131
Övriga immateriella tillgångar	14	8	6
Byggnader	3	4	2
Inventarier & fordon	121	119	107
<b>Summa</b>	<b>153</b>	<b>163</b>	<b>246</b>

### K10 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

#### Finansiella intäkter

Mkr	2014	2013	2012
Räntor och liknande resultatposter	78	16	7
Värdeförändring valutaswap	98	27	–
Valutakursvinster	–	31	31
<b>Summa</b>	<b>176</b>	<b>74</b>	<b>38</b>

#### Finansiella kostnader

Mkr	2014	2013	2012
Räntor och liknande resultatposter	–422	–284	–369
Återföring finansieringskostnader	–	–	–5
Avskrivningar finansieringskostnader	–34	–20	–4
Räntekostnader avseende finansiell leasing	–4	–5	–5
Räntekostnader pensionsförpliktelser	–7	–5	–5
Omvärdering av optionsskuld	–37	–	–
Valutakursförluster	–92	–	–
Övriga finansiella kostnader	–13	–16	0
<b>Summa</b>	<b>–609</b>	<b>–330</b>	<b>–388</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>–433</b>	<b>–256</b>	<b>–350</b>

## K10 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER forts.

## Växelkurser 31 december/jan-dec

	2014		2013		2012	
	Balans-kurs	Genom-snitt	Balans-kurs	Genom-snitt	Balans-kurs	Genom-snitt
Euro	9,4746	9,0964	8,943	8,649	8,617	8,705
Norska kronor	1,0516	1,0894	1,058	1,110	1,167	1,164
Danska kronor	1,2781	1,2203	1,199	1,160	1,155	1,170

## K11 SKATTER

## Inkomstskatter redovisade i resultaträkningen

Mkr	2014	2013	2012
Aktuell skatt	-94	-81	-42
Uppskjuten skatt	-54	-38	-45
<b>Summa</b>	<b>-148</b>	<b>-119</b>	<b>-87</b>

En avstämning mellan årets redovisade skattekostnad och den skattekostnad som skulle uppstå om svensk skattesats, 22 procent (26,3 procent för 2012), beräknats på resultatet före skatt visas nedan.

## Avstämning av effektiv skatt

Mkr	2014	2013	2012
Skatt enligt svensk skattesats	-82	-106	-64
Skatteeffekt av ej avdragsgilla poster	-73	-94	-70
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	49	85	71
Skatteeffekt av förändrad skattesats	-	-	-19
Skatt hänförlig till tidigare år	0	3	-2
Omvärdering av underskottsavdrag	-56	-	-
Effekter av utländska skattesatser	5	-7	2
Övrigt	9	0	-5
<b>Skattekostnad</b>	<b>-148</b>	<b>-119</b>	<b>-87</b>

## UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH SKATTESKULDER

Skatteeffekt av temporära skillnader inklusive outnyttjat underskottsavdrag har resulterat i uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder enligt nedan:

## Uppskjutna skattefordringar

Mkr	2014	2013	2012
Underskottsavdrag	5	58	114
Pensionsavsättningar	21	16	10
Ränteswap	4	3	-
Övrigt	0	15	10
<b>Summa</b>	<b>30</b>	<b>92</b>	<b>134</b>

## Förändringar i uppskjutna skattefordringar

Mkr	2014	2013	2012
Ingående balans 1 januari	92	134	224
Underskottsavdrag	-53	-56	-87
Pensionsavsättningar	5	6	-13
Ränteswap	1	3	-
Avsättningar	-1	3	-
Valutakursdifferenser	0	1	-
Övrigt	-14	1	10
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>30</b>	<b>92</b>	<b>134</b>

## Uppskjutna skatteskulder

Mkr	2014	2013	2012
Immateriella tillgångar	33	10	16
Materiella anläggningstillgångar	1	1	1
Övrigt	1	1	7
<b>Summa</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

Uppskjutna skatteskulder består av skatt på kundrelationer om 27 Mkr, kundkontrakt om 1 Mkr, varumärken om 6 Mkr samt ett antal mindre uppskjutna skatteskulder om totalt 2 Mkr.

## Förändringar i uppskjutna skatteskulder

Mkr	2014	2013	2012
Ingående balans 1 januari	12	24	55
Upplösning av obeskattade reserver	2	-2	2
Kundkontrakt	0	-9	-34
Kundrelationer	24	3	-
Övrigt	-3	-4	1
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

UPPSKJUTEN SKATT ÖVRIGT TOTALRESULTAT  
Skatteposter hänförliga till övrigt totalresultat

Mkr	2014	2013	2012
Uppskjuten skatt på omvärdering av avsättningar för pensioner	7	5	-11
Uppskjuten skatt på kassaflödessäkringar	-1	-1	-4
<b>Uppskjuten skatt på övrigt total resultat</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>-15</b>

## SKATTEMÄSSIGA UNDERSKOTT

Mkr	2014	2013	2012
Sverige	-	254	440
Finland	3	2	40
Norge	4	3	16
Danmark	18	3	9

Underskotten i Sverige kommer inte att utnyttjas varför uppskjuten skattefordran relaterad till underskotten återförs i sin helhet.

Det redovisade värdet av skattemässiga underskott uppgår per 31 december 2014 till 5 Mkr (58 Mkr för 2013 och 114 Mkr för 2012).

**K12** RESULTAT PER AKTIE**Resultat per aktie före och efter utspädning**

Kr	2014	2013	2012
Före utspädning	3,66	5,88	2,58
Efter utspädning	3,39	5,43	2,38

Beräkningen av de täljare och nämnare som använts i ovanstående beräkningar av resultat per aktie anges nedan.

**Före utspädning**

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderföretagets aktieägare divideras med ett vägt genomsnitt av antalet utestående stamaktier under perioden exklusive återköpta aktier. Antalet aktier i jämförelseperioderna har ansetts vara samma som innevarande år för förbättrad jämförelse och då de konsoliderade räkenskaperna för 2013 har upprättats med antagandet om förvärv under gemensam kontroll.

	2014	2013	2012
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, Mkr	226	363	159
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier under året, före utspädning, tusental	61 735	61 735	61 735

**Efter utspädning**

För beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier för utspädnings-effekten av samtliga utestående optionsavtal.

	2014	2013	2012
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, Mkr	226	363	159
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, tusental	61 735	61 735	61 735
Justering för:			
Effekter av aktieoptioner, tusental	4 970	5 112	5 124
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier under året, efter utspädning, tusental	66 704	66 847	66 859

**K13** IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**Immateriella tillgångar 2014**

Mkr	Goodwill	Kund- relationer	Kund- kontrakt	Övriga tillgångar	Summa
Ingående balans	6 385	14	11	65	6 475
Förvärv	27	126	–	1	154
Investeringar	–	–	–	38	38
Avyttringar och utrangeringar	–	–	–	–4	–4
Omklassificeringar	–	–	–	9	9
Avskrivningar	–	–13	–2	–14	–29
Valutakurs- differenser	137	4	0	3	144
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>6 549</b>	<b>131</b>	<b>9</b>	<b>98</b>	<b>6 787</b>

**Immateriella tillgångar 2013**

Mkr	Goodwill	Kund- relationer	Kund- kontrakt	Övriga tillgångar	Summa
Ingående balans	6 208	–	43	66	6 317
Förvärv	97	14	–	–	111
Investeringar	–	–	–	5	5
Avskrivningar	–	0	–32	–8	–40
Valutakurs- differenser	80	–	0	2	82
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>6 385</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>65</b>	<b>6 475</b>

**Immateriella tillgångar 2012**

Mkr	Goodwill	Kund- relationer	Kund- kontrakt	Övriga tillgångar	Summa
Ingående balans	6 175	–	166	83	6 424
Förvärv	121	–	–	1	122
Investeringar	–	–	–	18	18
Omklassificeringar	–9	–	9	–28	–28
Avskrivningar	–	–	–131	–6	–137
Valutakurs- differenser	–79	–	–1	–2	–82
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>6 208</b>	<b>–</b>	<b>43</b>	<b>66</b>	<b>6 317</b>

**PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV FÖR GOODWILL**

Attendo testar årligen om det finns ett nedskrivningsbehov avseende goodwill genom att beräkna nyttjandevärdet för kassagenererande enheter som goodwillposten är allokerad till.

Inom Attendo finns fem rörelsesegment. Då Attendos legala organisation inte är utformad utifrån de fem rörelsesegmenten har Attendo i enlighet med IAS 36 p. 82 valt att genomföra nedskrivningsprövningen utifrån tre kassagenererande enheter, då dessa återspeglar hur Attendo bedriver sin verksamhet. Dessa tre kassagenererande enheter motsvarar dessutom den lägsta nivån för uppföljning av finansiell ställning. De tre kassagenererande enheterna benämns Attendo Skandinavien Äldreomsorg (ASO), Attendo Skandinavien Omsorg (ASC) och Attendo Finland (AF).

## K13 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR forts.

De viktigaste antagandena i nedskrivningsprövningen för innevarande år rör tillväxttakt, vinstmarginaler, investeringsbehov och diskonteringsränta. Diskonteringsräntan sätts med hänsyn till rådande ränteläge och den specifika risken i den kassagenererande enheten och beräknas före skatt. Skillnaderna mellan de kassagenererande enheternas diskonteringsränta är primärt kopplat till att den ökade politiska risken främst träffar ASO. För mer information om den politiska risken se vidare på sidan 46, samt i not K2 Viktiga uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål.

## Antagande vid nedskrivningsprövning 2014

	ASO	ASC	AF
WACC före skatt	10,4%	9,8%	9,8%

Tillväxttakten i budget och femårsprognosen baseras på branschdata, förväntade förändringar i marknaden och ledningens erfarenhet från liknande marknader samt Attendos strategi. Attendo beräknar framtida kassaflöden baserat på den av styrelsen och ledningen senast godkända budget för nästkommande räkenskapsår samt därefter detaljerade prognoser som täcker en femårsperiod. För perioden därefter har en långsiktig tillväxttakt om 2 procent (2 procent för 2013 och 2 procent för 2012) antagits. Denna överstiger inte genomsnittlig långsiktig tillväxttakt för branschen som helhet och baseras på branschdata, förväntade förändringar i marknaden samt styrelsens och ledningens erfarenhet från liknande marknader.

Styrelsen och ledningen har fastställt antaganden baserat på historiska resultat och sina förväntningar på marknadsutvecklingen. Den vägda genomsnittliga tillväxttakten som använts överensstämmer med givna prognoser i branschrapporter. De diskonteringsräntor som använts anges före skatt och återspeglar den specifika risken för den identifierade kassagenererande enheten. En genomförd prövning av nedskrivningsbehov för goodwill påvisar att inget nedskrivningsbehov föreligger. Känslighetsanalyser av beräkningen av nyttjandevärdet i samband med nedskrivningsbedömningen har genomförts där den organiska försäljningstillväxten sänktes med 1,5 procentenhet i prognosperioden, rörelsemarginalen sänktes med 1,5 procentenhet, diskonteringsräntan höjdes med 0,5 procentenhet, tillväxttakten efter prognosperioden sänktes med 0,5 procentenhet. Känslighetsanalyserna visade att ingen av justeringarna enskilt genererar något nedskrivningsbehov.

För tidigare år gjordes nedskrivningsprövning baserat på två kassagenererande enheter. För mer information se årsredovisningen för 2013.

## Fördelning av goodwill i koncernen

Mkr	ASO	ASC	AF	Totalt
Goodwill per 31 december 2014	3 644	460	2 445	6 549

## K14 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

## Materiella anläggningstillgångar 2014

Mkr	Byggnader och mark	Inventarier och fordon	Summa
Ingående balans	82	344	426
Förvärv	–	8	8
Investeringar	9	184	193
Avyttringar och utrangeringar	–1	–62	–63
Omklassificeringar	–	–9	–9
Avskrivningar	–3	–121	–124
Valutakursdifferenser	–	9	9
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>87</b>	<b>353</b>	<b>440</b>

## Materiella anläggningstillgångar 2013

Mkr	Byggnader och mark	Inventarier och fordon	Summa
Ingående balans	110	346	456
Förvärv	–	10	10
Investeringar	44	198	242
Avyttringar och utrangeringar	–72	–93	–165
Omklassificeringar	4	–4	0
Avskrivningar	–4	–118	–122
Valutakursdifferenser	0	5	5
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>82</b>	<b>344</b>	<b>426</b>

## Materiella anläggningstillgångar 2012

Mkr	Byggnader och mark	Inventarier och fordon	Summa
Ingående balans	73	271	344
Förvärv	6	14	20
Investeringar	37	182	219
Avyttringar och utrangeringar	0	–40	–40
Omklassificeringar	–4	32	28
Avskrivningar	–2	–107	–109
Valutakursdifferenser	0	–6	–6
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>110</b>	<b>346</b>	<b>456</b>

I posten Inventarier och fordon ingår finansiella leasingobjekt med följande belopp:

## Finansiella leasingobjekt

Mkr	2014	2013	2012
Anskaffningsvärden	84	75	75
Ackumulerade avskrivningar	–19	–18	–17
<b>Redovisat värde</b>	<b>65</b>	<b>57</b>	<b>58</b>

Posten består i sin helhet av finansiella leasingavtal avseende bilar.



**K15 ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR****Övriga långfristiga fordringar**

Mkr	2014	2013	2012
Deposition, lokalhyra	43	14	4
Utlåning i samband med nybyggnation i egen regi	9	21	23
Valutaswap	–	27	–
Övrigt	5	4	2
<b>Summa</b>	<b>57</b>	<b>66</b>	<b>29</b>

**K16 KUNDFORDRINGAR****Kundfordringar**

Mkr	2014	2013	2012
Kundfordringar	874	879	941
Reserv för osäkra kundfordringar	–1	–1	–7
<b>Kundfordringar netto</b>	<b>873</b>	<b>878</b>	<b>934</b>

**Förfallostruktur**

Mkr	2014	2013	2012
Ej förfallna	805	773	674
Förfallna 1–30 dagar	55	83	240
Förfallna 31–60 dagar	6	17	13
Förfallna 61–90 dagar	3	1	4
Förfallna över 90 dagar	4	4	3
<b>Kundfordringar netto</b>	<b>873</b>	<b>878</b>	<b>934</b>

Kundfordringar avser i allt väsentligt kommuner i Norden vilka bedöms ha en god kreditvärdighet.

**Förändring av reserv för osäkra kundfordringar**

Mkr	2014	2013	2012
Ingående balans	–1	–7	–6
Årets reserveringar för osäkra kundfordringar	–2	–1	–6
Konstaterade förluster på kundfordringar	2	1	3
Återvunna nedskrivningar på kundfordringar	0	6	2
<b>Utgående balans</b>	<b>–1</b>	<b>–1</b>	<b>–7</b>

Redovisade belopp, per valuta, för koncernens kundfordringar

**Kundfordringar i respektive valuta**

	2014	2013	2012
SEK	455	468	575
EUR	38	42	37
NOK	20	24	26
DKK	25	8	7

**K17 ÖVRIGA KORTFRISTIGA FORDRINGAR****Övriga kortfristiga fordringar**

Mkr	2014	2013	2012
Valutaswap	125	–	–
Övriga fordringar	87	135	131
Förutbetalda hyror	75	62	50
Upplupna intäkter	119	66	81
Upplupna ränteintäkter	0	3	0
Övriga förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	32	27	24
<b>Summa</b>	<b>438</b>	<b>293</b>	<b>286</b>

**K18 EGET KAPITAL****AKTIEKAPITAL****Förändring av antalet aktier**

Antal	2014	2013
Ingående balans	61 734 604	–
Apportemission	–	61 734 604
<b>Utgående balans</b>	<b>61 734 604</b>	<b>61 734 604</b>

**Antal aktier per aktieslag**

Antal	2014	2013
Stamaktier A	2 792 359	2 792 359
Preferens B	58 942 245	58 942 245
<b>Summa</b>	<b>61 734 604</b>	<b>61 734 604</b>

Moderbolaget bildades 22 maj 2013. Moderbolagets aktiekapital är indelat i två aktieslag: Stamaktier A (kvotvärde 1,00 kr per aktie) och preferensaktier B (kvotvärde 1,00 kr per aktie). Båda aktieslagen berättigar till en röst. Preferensaktien har företrädesrätt till vinstutdelning i bolaget. Preferensaktierna återbetalas före stamaktierna samt kan maximalt ge en årlig utdelning om 10 procent som normalt utbetalas först vid en försäljning eller börsintroduktion av bolaget. Utdelningen är inte garanterad utan är även den helt beroende av företagets utveckling.

**TILLSKJUTET KAPITAL**

Avser eget kapital som är tillskjutet från ägarna. Här ingår överkursen som betalats i samband med emissioner.

**BALANSERADE VINSTMEDEL**

I balanserade vinstmedel, inklusive årets resultat, ingår intjänade vinstmedel i moderbolaget och dess koncernföretag. I balanserade vinstmedel ingår också följande:

**Omvärdering av avsättningar för pensioner**

Aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda pensionsplaner.

**Kassaflödessäkringar**

Kassaflödessäkringar innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

## K19 SKULDER TILL KREDITINSTITUT forts.

**Valutakursdifferenser på omräkning av utländska verksamheter**

Valutakursdifferenser som uppkommer vid omräkning av finansiella rapporter från utländska dotterbolag, förändringar avseende omräkning av övervärden i lokal valuta, samt omvärdering av skulder som upptagits som säkringsinstrument av en nettoinvestering i ett utländskt dotterbolag.

**K19 SKULDER TILL KREDITINSTITUT****Skulder till kreditinstitut**

Mkr	2014	2013	2012
Skuld till kreditinstitut	5 250	5 063	4 195
Skulder avseende finansiell leasing	170	164	160
Avgår kapitaliserade finansieringskostnader	-155	-186	-6
<b>Summa</b>	<b>5 265</b>	<b>5 041</b>	<b>4 349</b>

**Förändring av skulder till kreditinstitut**

Mkr	2014	2013	2012
Ingående balans	5 041	4 349	4 665
Upptagna/förvärvade lån	16	3 425	-
Återbetalning av lån	-127	-2 752	-336
Kapitaliserad ränta	72	77	76
Valutakursdifferenser	232	118	-57
Förändring av skulder avseende finansiell leasing	0	4	-4
Förändring av kapitaliserade finansieringskostnader	31	-180	5
<b>Utgående balans</b>	<b>5 265</b>	<b>5 041</b>	<b>4 349</b>

Det redovisade värdet bedöms i allt väsentligt motsvara verkligt värde.

**Lån till kreditinstitut 31 december 2014 fördelas på följande valutor:**

	Lokal valuta	Mkr
EUR	442	4 192
SEK	1 228	1 228

**Effektiv ränta på balansdagen**

	2014	2013	2012
Banklån	6,3%	6,5%	5,9%
Checkräkningskredit	3,8%	4,8%	1,9%

Skulderna till kreditinstitut omfattas av bindande finansiella löften (covenant) som koncernen har givit i kreditavtal till långgivarna. Attendo följer löpande dessa covenant och rapporterar dem till långgivarna på kvartalsbasis. Skuldlöftena omfattar en räntecovenant, en EBITDA/nettoskuldscovenant, en kassafödese-covenant samt en investeringscovenant. Ingen av dessa covenant har brutits under 2012, 2013 eller 2014.

**K20 AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER****SVERIGE**

Kollektivanställda omfattas av SAF/LO-planen vilken är en avgiftsbestämd pensionsplan baserad på kollektivavtal och omfattar flera arbetsgivare inom flera olika branscher. Tjänstemän omfattas av ITP-planen, vilken även den är kollektivavtalsbaserad och omfattar flera arbetsgivare inom flera olika branscher. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering (UFR 3) är ITP-planen en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alecta, som försäkrar ITP-planen, har inte kunnat bistå Attendo eller andra svenska företag med tillräcklig information för att kunna fastställa Attendos andel av ITP-planens totala tillgångar och skulder. ITP-planen redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Kostnaden för ITP2-planen 2014 uppgår till 119 Mkr (127 Mkr för 2013 och 125 Mkr för 2012). Förväntad kostnad för ITP2-planen 2015 uppgår till 122 Mkr. Attendos andel av Alectas totala premieinkomster uppgår till cirka 0,6 procent. Överskottet i Alecta kan allokeras till den försäkrade arbetsgivaren och/eller de försäkrade arbetstagarna. Alectas konsolideringsgrad var per den 31 december 2014 143 procent (148 procent 2013 och 129 procent 2012). Konsolideringsgraden beräknas som verkligt värde av förvaltningstillgångar i procent av förpliktelseberäknade enligt Alectas aktuariella antaganden.

**NORGE**

Koncernens medarbetare i Norge omfattades från och med 2012 i huvudsak av avgiftsbestämda pensionsplaner, där koncernens förpliktelse är begränsad till det belopp bolagen har accepterat att bidra med, vilket medför att den anställde bär den aktuariella risken och investeringsrisken. Under 2014 uppgick kostnaderna för alla verksamheter till 6 Mkr (4 Mkr för 2013 och 6 Mkr för 2012). I Norge finns det även förmånsbestämda pensionsplaner, vilka efter planändring under 2012 främst omfattar yrkeskategorier enligt lag. De förmånsbestämda pensionsplanerna innebär att de norska bolagen har en förpliktelse att lämna överenskomna ersättningar till nuvarande och tidigare anställda samt att koncernen i all väsentlighet bär den aktuariella risken och investeringsrisken. De förmånsbestämda pensionsplanerna tryggas delvis genom de norska bolagens medlemskap i ömsesidig pensionsordning. De anställda i Norge omfattas även av en AFP-plan. AFP-planen är en fonderad plan som omfattar flera arbetsgivare. Då Attendo inte har möjlighet att fastställa sin andel av planens totala tillgångar och skulder redovisas AFP-planen som en avgiftsbestämd plan.

**ÖVRIGA LÄNDER**

Pensionsplanerna i Finland och Danmark klassificeras som avgiftsbestämda pensionsplaner.

**PENSIONSOSTNADER**

Kostnaderna för avgiftsbestämda pensionsplaner 2014 uppgick totalt till 467 Mkr (446 Mkr för 2013 och 417 Mkr för 2012).

Eftersom koncernen enbart redovisar förmånsbestämda pensionsplaner i Norge avser samtlig information koncernens verksamhet i Norge. Tabellen nedan visar den totala kostnaden för Attendos förmånsbestämda planer.

Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna uppgick för alla verksamheter 2014 till 5 Mkr (11 Mkr för 2013 och -1 Mkr för 2012).

**Redovisat i koncernens resultaträkning**

Mkr	2014	2013	2012
Kostnader för tjänstgöring innevarande år	-10	-12	-12
Räntekostnad pensionsförpliktelser	-7	-5	-6
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5	4	5
Förvaltningskostnader	-1	-1	-1
Effekter av reduceringar och regleringar/planändringar	15	1	10
<b>Kostnad förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>2</b>	<b>-13</b>	<b>-4</b>

**Redovisat i rapport över koncernens totalresultat**

Mkr	2014	2013	2012
Aktuariell vinst (+)/förlust (-) pensionsförpliktelser	-26	-27	42
Aktuariell vinst (+)/förlust (-) förvaltningstillgångar	1	8	-5
Uppskjuten skatt	7	5	-11
<b>Summa</b>	<b>-18</b>	<b>-14</b>	<b>26</b>

**Redovisat i koncernens balansräkning**

Mkr	2014	2013	2012
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	196	174	148
<b>Summa nuvärde förmånsbestämda förpliktelser</b>	<b>196</b>	<b>174</b>	<b>148</b>
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-129	-122	-118
<b>Nettoskuld i balansräkningen</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>30</b>

**Väsentliga aktuariella antaganden**

	2014	2013	2012
Genomsnittlig diskonteringsränta, %	2,3	4,1	3,8
Långsiktigt inflationsantagande, %	1,5	1,8	1,8
Långsiktigt löneökningsantagande, %	2,8	3,8	3,5
Ökning av inkomstbasbelopp, %	2,5	3,5	3,3
Uppräkning av pensioner, %	1,7	2,7	2,5
Genomsnittlig återstående tjänstgöringstid, år	15	15	15

**KÄNSLIGHETSANALYS****Antagande**

	Förändring	Ökning förplik.	Minskning förplik.
Diskonteringsränta, %	0,5	10,9	9,4
Löneökning, inkomstbelopp och uppräkning av pensioner, %	0,5	10,9	9,4

Långsiktigt löneökningsantagande, inkomstbasbelopp och uppräkning av pensioner är enligt pensionsordningen beroende av varandra. Förändring av dessa antaganden redovisas därför sammantaget. En förändring av antagandet av dessa medför samma påverkan som förändring av diskonteringsräntan.

**Antagande om förväntat livslängd**

	Ökning med 1 år	Minskning med 1 år
Förpliktelsen ökar (+) / minskar (-) med, %	3,1	-3,2

Känslighetsanalysen ovan baseras på att ett antagande förändras och övriga antaganden är konstanta. I praktiken är det osannolikt att detta inträffar och förändringar i vissa antaganden kan vara korrelerade. Vid beräkningen av känsligheten i pensionsförpliktelsen av förändringar i väsentliga antaganden har samma metod använts för att beräkna pensionsförpliktelsen som för den redovisade pensionsförpliktelsen. Metoden beskrivs närmare i Not K1, Väsentliga redovisningsprinciper.

Genom förmånsbestämda pensionsförpliktelser är koncernen exponerad för ett antal risker. De väsentligaste riskerna beskrivs nedan.

*Tillgångsvolatilitet:* Pensionsförpliktelsen beräknas med hjälp av en diskonteringsränta som baseras på företagsobligationer. Om förvaltningstillgångarna genererar en sämre avkastning än diskonteringsräntan kommer det att skapa ett underskott.

*Förändringar i obligationsräntor:* Om företagsobligationsräntorna sjunker så kommer pensionsförpliktelsen att öka. Det kommer dock att kompenseras genom att värdet av de obligationer som ingår i förvaltningstillgångarna kommer att öka.

*Inflationsrisk:* Pensionsförpliktelsen är kopplade till inflationen. Högre inflation kommer att leda till att pensionsförpliktelsen ökar. Förvaltningstillgångarna påverkas inte av inflationen i någon väsentlig utsträckning, vilket innebär att om inflationen ökar så kommer det att leda till ett ökat underskott i pensionsplanerna.

*Förväntad livslängd:* Pensionsförpliktelsen innebär att de anställda som omfattas av planen ska erhålla förmånen livet ut, vilket medför att höjda livslängdsantaganden resulterar i ökade pensionsförpliktelser.

**Förändringar i förmånsbaserade förpliktelser**

Mkr	2014	2013	2012
Nuvärde av förpliktelsen vid årets ingång	174	148	192
Kostnader för tjänstgöring innevarande år	10	12	12
Räntekostnad pensionsförpliktelser	7	5	6
Utbetalda förmåner	-3	-3	-2
Återföring hänförlig till tidigare perioder	-	-	-1
Reduceringar och regleringar / planändringar	-15	-1	-20
Aktuariella vinster (-) / förluster (+)	26	27	-42
Valutakursdifferenser	-3	-14	3
<b>Nuvärde av pensionsförpliktelser vid årets utgång</b>	<b>196</b>	<b>174</b>	<b>148</b>

**K20 AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER** forts.**Aktuariella vinster (-) / förluster (+)**

	2014	2013	2012
Ändringar i demografiska antaganden	–	16	–
Ändringar i finansiella antaganden	26	11	–42
<b>Aktuariell vinst (-) / förlust (+)</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>–42</b>

**NY VÄGLEDNING OCH LAGSTIFTNING**

Vid beräkning av årets pensionsförpliktelse har uppdatering skett enligt vägledning från Norsk Regnskabsstiftelse avseende livslängd för personer födda 1954, eller senare. Ny norsk lagstiftning avseende förtidspension har också påverkat beräkningen av årets pensionförpliktelsen. Ovanstående effekter redovisas i resultaträkningen som reduceringar och regleringar/planändringar.

**Förändringar i förvaltningstillgångar**

Mkr	2014	2013	2012
Nuvärde av förvaltningstillgångar vid årets ingång	122	118	114
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5	4	5
Förvaltningskostnader	–1	–1	–1
Inbetalningar till pensionsordning	6	6	12
Gottgörelse	–3	–2	–3
Reduceringar och regleringar / planändringar	–	–	–6
Aktuariella vinster (+) / förluster (-)	1	8	–5
Valutakursdifferens	–1	–11	2
<b>Nuvärde av förvaltningstillgångar vid årets utgång</b>	<b>129</b>	<b>122</b>	<b>118</b>

**Avkastning på förvaltningstillgångar**

Mkr	2014	2013	2012
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5	4	5
Förvaltningskostnader	–1	–1	–1
Aktuariella vinster (+) / förluster (-)	1	8	–5
<b>Summa</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>–1</b>

**ALLOKERING AV FÖRVALTNINGSTILLGÅNGAR**

De förvaltningstillgångar som är avsatta för att möta de beräknade åtagandena är fördelade enligt följande:

**Förvaltningstillgångar**

Mkr	2014		2013		2012	
	Varav onoterat (%)	2014	Varav onoterat (%)	2013	Varav onoterat (%)	2012
Aktier	13	27	14	21	12	19
Fastigheter	100	14	100	15	100	16
Obligationer	71	63	62	60	73	57
Penningmarknad	90	14	86	13	75	24
Övrigt	100	11	100	13	100	2
<b>Summa</b>		<b>129</b>		<b>122</b>		<b>118</b>

**K21 AVSÄTTNINGAR**

Avsättningar	2014	2013	2012
Avsättningar för förlustkontrakt	48	29	0
Avsättningar för byggnationer	2	14	2
Övriga avsättningar	12	17	35
<b>Utgående balans</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>37</b>
Varav kortfristiga avsättningar	52	28	33
Varav långfristiga avsättningar	10	32	4

Förändring av avsättningar	2014	2013	2012
Ingående balans	60	37	36
Nya/utökade avsättningar	26	44	26
Använda avsättningar	–24	–21	–24
<b>Utgående balans</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>37</b>

**K22 ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA SKULDER****Övriga långfristiga skulder**

Mkr	2014	2013	2012
Ränteswap	20	13	12
Förvävsrelated optionsskuld till minoritetsägare	210	177	179
Övriga skulder	54	53	34
<b>Summa</b>	<b>284</b>	<b>243</b>	<b>225</b>

**Förändring av övriga långfristiga skulder**

Mkr	2014	2013	2012
Ingående balans	243	225	243
Förändring av ränteswap	7	1	–17
Förändring av optionsskulder	33	–2	–
Förändring av övriga långfristiga skulder	1	19	–1
<b>Utgående balans</b>	<b>284</b>	<b>243</b>	<b>225</b>

**Optionsskulder till minoritetsägare**

I samband med förvärvet av MedOne Group Oy (numera fusionerat med Attendo Finland Oy) under 2007 utfärdades optioner till innehavare utan bestämmande inflytande i Attendo Finland Oy. En konvertering av de utestående optionerna medför att Attendo Intressenter AB:s ägarandel i Attendo Finland Oy ökar från 94,8 procent till 100 procent. Denna konvertering kommer ske genom att innehavare utan bestämmande inflytande får aktier i Attendo AB som ersättning för aktierna i Attendo Finland Oy. Antalet aktier optionerna vid en konvertering ger rätt till motsvarar det pris Attendo betalade för MedOne Group Oy och värdet på Attendokoncernen vid den tidpunkten. Attendo AB innehar även optioner som ger rätt att förvärva de utestående aktierna till samma villkor. Optionsskulden är värderad på basis av värdet av Attendokoncernen utifrån värderingsprinciper fastställda av Europeiska riskkapitalbolagföreningen (EVCA). Se även Not M8, Eget kapital. För hur verkligt värde fastställs för optionsskulden se vidare Not K23 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

## K23 FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA INSTRUMENT

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för ett flertal finansiella risker såsom valutarisk, ränterisk, likviditets- och finansieringsrisk samt kredit/motpartsrisk. Koncernens övergripande riskhanteringspolicy fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat och ställning. Riskhanteringen sköts av en central finansavdelning enligt fastställda principer.

### VALUTA- OCH RÄNTERISK

Koncernen verkar internationellt och utsätts därigenom för valutarisk från olika valutaexponeringar framför allt avseende Euro men även norska kronor och danska kronor. Då fakturering och inköp i huvudsak sker i respektive lands lokala valuta innebär det att transaktionsriskexponeringen i Attendo ej är väsentlig. Koncernens resultat påverkas av omräkning av utländska dotterbolags resultaträkningar, där omräkningen sker till räkenskapsårets genomsnittskurs. Vidare uppstår valutarisk genom att omräkning av redovisade tillgångar och skulder i utlandsverksamheter. Omräkningsrisken i Euro är i detta avseende väsentlig och investeringen i Finland har därför delvis finansierats/säkrats genom upplåning i Euro. Då valutaexponeringen i norska kronor och danska kronor inte är av väsentlig art sker ingen valutasäkring av dessa omräkningsrisker.

### Känslighetsanalys avseende valuta- och ränterisk 2014

	Förändring	Effekter på resultatet	Effekter på eget kapital
Marknadsräntor <sup>1)</sup>	+/- 1%-enhet	+/- 20	+/- 20
Valutakurser <sup>2)</sup> (EUR)	+/- 10%	+/- 16	+/- 96

<sup>1)</sup> Effekten på resultatet som en följd av förändringar i marknadsräntor reduceras kraftigt som en följd av ingångna räntesäkringar (swapar). Värderingsförändringar på räntesäkringsinstrument redovisas direkt mot totalresultatet då säkringsinstrumenten bedöms effektiva.

<sup>2)</sup> Effekten på resultatet och det egna kapitalet som en följd av förändringar i EUR/SEK påverkas av ingånget FX-swapavtal.

### LIKVIDITETS- OCH FINANSIERINGSRISK

Med likviditetsrisken avses risken att Attendo inte kan möta sina betalningsförpliktelser. Attendo hanterar sin likviditetsrisk genom bibehållande av en likviditetsreserv (kassa, banktillgodohavande och den outnyttjade delen av befintliga krediter).

Med finansieringsrisk avses risken att finansieringen av utestående lån inte kan genomföras eller fördyras. Finansavdelningen strävar efter att ha en finansiering där krediter förfaller vid olika tidpunkter samt genom att upprätthålla avtal om lyftningsbara krediter.

### Löptidsanalys avseende kontraktssliga betalningar för finansiella skulder

2014, Mkr	3-12					Total
	<3 mån	mån	2-3 år	4-5 år	> 5 år	
Skulder till kreditinstitut	18	179	1 078	4 321	–	5 596
Skulder avseende finansiell leasing	16	47	108	–	–	171
Räntor avs. skulder till kreditinstitut exkl swap	63	189	481	222	–	955
Räntor avseende swap	6	12	–	–	–	18
Leverantörs-skulder	161	–	–	–	–	161
<b>Summa</b>	<b>264</b>	<b>427</b>	<b>1 667</b>	<b>4 543</b>	<b>–</b>	<b>6 901</b>

### KREDIT/MOTPARTSRISK

Med kreditrisk avses exponering av fordringar i form av kundfordringar och placeringar av överskottslikviditet. Majoriteten av koncernens kundfordringar löper på kommuner vilka bedöms ha god kreditvärdighet. Risken för kundförluster inom koncernen bedöms därmed vara begränsade. Likvida medel investeras endast i statspapper eller hos banker med en hög officiell kreditrating. Den största totala exponeringen för samtliga finansiella instrument till en och samma bank var 659 Mkr (476 Mkr för 2013 och 319 Mkr för 2012). Derivatkontrakt ingås enbart med banker med kreditrating på lägst A1/P1 och med vilka Attendo har en långsiktig relation.

### Maximal exponering för kreditrisk

Mkr	2014	2013	2012
Kundfordringar	873	878	934
Kassa och bank	1 084	856	746
Övriga långfristiga fordringar	57	66	29
Övriga kortfristiga fordringar	87	204	212
<b>Summa</b>	<b>2 101</b>	<b>2 004</b>	<b>1 921</b>

### VALUTA- OCH RÄNTERISK AVSEENDE KASSAFLÖDEN OCH VERKLIGA VÄRDEN

Efter refinansieringen 2013 översteg EUR-lånen med syfte att säkra koncernens tillgångar i EUR de aktuella tillgångarna. För att erhålla en bättre matchning mellan tillgångar och skulder i SEK och EUR upphandlade Attendo Intressenter AB en ekonomisk säkring i form av en valutaswap den 8 november 2013. Genom valutaswapen erhåller koncernen en bättre matchning mellan skulder i SEK och EUR och den underliggande intjäningen i respektive valuta. Valutaswapavtalet innebär att Attendo Intressenter AB betalar 4,664 procent + 1-månads Stibor på ett underliggande belopp uppgående till 1 507,8 Mkr samt att Attendo Intressenter AB erhåller 4,5 procent + 1 månads Euribor på ett underliggande belopp uppgående till 172 MEUR. Avtalet löper i 2 år. Det verkliga värdet på swapen per 31 december 2014 uppgår till 125 Mkr.

Koncernens ränterisk relaterar primärt till koncernens långfristiga upplåning. Koncernens intäkter och kassaflöde från den löpande verksamheten är i allt väsentligt oberoende av förändringar i marknadsräntor. Vid räkenskapsperiodens slut var 100 procent av upplåningen till rörlig ränta. För att minska risken i upplåningen med rörlig ränta har nedanstående ränteswapavtal träffats. Attendo Intressenter AB upphandlade per 8 november 2013 en swap för ett underliggande nominellt belopp

## K23 FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA INSTRUMENT forts.

om 1 380 Mkr. Swapavtalet innebär att Attendo Intressenter AB erhåller 1-månads Stibor och betalar en fast ränta på 1,5285 procent (räntekonvention: 365/360). Swapen matchar per 31 december 2014 52 procent av koncernens långfristiga upplåning i SEK med rörlig ränta med hänsyn tagen till valutaswapavtal. Det verkliga värdet på swapen per 31 december 2014 uppgår till -17 Mkr. Attendo Intressenter AB upphandlade per 8 november 2013 en swap för ett underliggande nominellt belopp om 100 MEUR. Swapavtalet innebär att Attendo Intressenter AB erhåller 1-månads Euribor och betalar en fast ränta på 0,337 procent (ränte-konvention: 365/360). Swapen matchar cirka 39 procent av koncernens långfristiga upplåning i EUR med rörlig ränta med hänsyn tagen till valutaswapavtal. Det verkliga värdet på swapen per 31 december 2014 uppgår till -3 Mkr. Båda ränteswapavtalen löper på 2 år. Verkligt värde på ränteswap-instrumenten är baserat på värdering utförd av kreditinstitut. Värdeförändring på ränteswap-instrumenten redovisas över totalresultatet då swap-instrumenten bedöms som fullt effektiva.

### FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

#### Finansiella tillgångar

Mkr	2014	2013	2012
<b>Derivatinstrument</b>			
EUR/SEK valutaswap	125	27	-
<b>Lånefordringar och kundfordringar</b>			
Andra långfristiga fordringar	57	66	29
Kundfordringar	873	878	934
Andra fordringar	87	130	131
<b>Övrigt</b>			
Kassa och Bank	1 084	856	746
<b>Summa</b>	<b>2 226</b>	<b>1 957</b>	<b>1 840</b>

#### Finansiella skulder

Mkr	2014	2013	2012
<b>Derivat som används i säkringsredovisning</b>			
SEK ränteswap	17	11	11
EUR ränteswap	3	2	1
<b>Andra finansiella skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	5 095	4 877	4 189
Skulder avseende finansiell leasing	170	164	160
Leverantörsskulder	161	165	171
Optionsskuld	210	177	179
Tilläggsköpeskillingar	74	45	38
Övriga skulder	107	97	171
<b>Summa</b>	<b>5 837</b>	<b>5 538</b>	<b>4 920</b>

Inga finansiella tillgångar eller finansiella skulder har omklassificerats mellan värderingskategorierna ovan under räkenskapsåret.

I nedanstående tabeller lämnas upplysningar om hur verkligt värde bestämts för de finansiella instrument som värderas till verkligt värde i balansräkningen. Uppdelning av hur verkligt värde bestämts görs utifrån följande tre nivåer:

*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.

Mkr	2014	2013	2012
Ränteswap <sup>1)</sup>	-20	-13	-12
Valutaswap <sup>1)</sup>	125	27	-
Optionsskuld <sup>2)</sup>	210	177	179
Tilläggsköpeskillingar <sup>2)</sup>	74	45	38

<sup>1)</sup> Verkligt värde har bestämts utifrån Nivå 2.

<sup>2)</sup> Verkligt värde har bestämts utifrån Nivå 3.

#### Optionsskuld

Mkr	2014	2013	2012
Ingående balans	177	179	179
Utköp av aktier	-4	-2	-
Värdeförändring	37	0	0
<b>Utgående balans</b>	<b>210</b>	<b>177</b>	<b>179</b>

#### Tilläggsköpeskillingar

Mkr	2014	2013	2012
Ingående balans	45	38	33
Förvärv	42	22	17
Utbetald	-13	-7	-18
Valutakursdifferenser	0	-8	6
<b>Utgående balans</b>	<b>74</b>	<b>45</b>	<b>38</b>

Verkligt värde för ränte- och valutaswapar fastställs genom diskontering av bedömda kassaflöden. Diskontering sker utifrån observerbara avkastningskurvor. Avkastningskurvor baseras på aktuella marknadsräntor på balansdagen. Det innebär att verkligt värde har fastställts enligt nivå 2.

Verkligt värde för optionsskuld fastställs genom de värderingsprinciper som är fastställda av Europeiska riskkapitalbolagföreningen (EVCA). Det innebär att verkligt värde har fastställts enligt nivå 3. Verkligt värde för tilläggsköpeskillingar är baserat på bedömt utfall av avtalade klausuler i aktieöverlåtelseavtal innebärande att dessa fastställts enligt nivå 3.

Attendo har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder där värderingen baseras på nivå 1. För samtliga finansiella tillgångar och skulder, såvida annat ej angetts, bedöms det redovisade värdet i all väsentlighet överensstämma med verkligt värde.

#### Nettovinst/-förlust för respektive kategori av finansiella instrument

Mkr	2014	2013	2012
Lånefordringar och kundfordringar	0	29	0
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>0</b>

**K24 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER****Övriga kortfristiga skulder**

Mkr	2014	2013	2012
Personalrelaterade skulder	950	857	758
Övriga skulder	107	97	171
Upplupna räntekostnader	23	22	11
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	211	250	189
<b>Summa</b>	<b>1 292</b>	<b>1 226</b>	<b>1 129</b>

**K25 KASSAFLÖDESANALYS**

Under 2014 uppgick betalda räntor till 369 Mkr (221 Mkr för 2013, 214 Mkr för 2012) och erhållna räntor uppgick till 77 Mkr (11 Mkr för 2013, 7 Mkr för 2012).

**Kassaflödesjusteringar**

Mkr	2014	2013	2012
Avskrivningar	153	163	246
Upplösning av finansieringskostnader	34	20	5
Upplupen ej utbetald ränta	103	18	140
Vinst vid försäljning av dotterbolag	–	–30	0
Vinst vid försäljning av anläggningstillgångar	–5	–8	–4
Avsättning	5	36	–4
Övriga poster	1	11	–1
<b>Summa</b>	<b>291</b>	<b>210</b>	<b>382</b>

**K26 FÖRVARV OCH AVYTTRINGAR****FÖRVARV UNDER RÄKENSKAPSÅRET**

Attendo förvärvar regelbundet mindre företag inom eller mycket nära redan befintliga kärnverksamheter för att stärka positionen inom kvalitet, öka den geografiska närvaron samt bidra till att skapa ekonomiskt värde inom prioriterade segment.

Följande förvärv har genomförts under året:

- Den 28 februari förvärvades Seinäjoen Hammaslääkärikeskus Oy som driver en tandläkarmottagning i Seinäjoki i västra Finland.
- Den 7 mars förvärvades APT-Vehka Oy som driver ett äldreboende och serviceboende i Nyslott i östra Finland.
- Den 27 maj förvärvades Donum Oy som bedriver verksamhet inom socialpsykiatri och rehabilitering i Uleåborg i norra Finland.
- Den 28 maj förvärvades Kotiplus Oy (samt dess dotterbolag Luotolahden Kuntoutus Oy) som bedriver inom socialpsykiatri och rehabilitering i Savitaipale och S:t Michel i mellersta Finland.
- Den 11 juni förvärvades tillgångar och skulder relaterat till Kærkommen ApS som bedriver hemtjänst i Furusø kommun i Danmark.
- Den 1 augusti förvärvades Forssan Hammaslääkärikeskus Oy som driver en tandläkarmottagning i Forssa i södra Finland.
- Den 1 augusti förvärvades Mikonkadun Hammaslääkäriasema Oy som driver en tandläkarmottagning i S:t Michel i mellersta Finland.

- Den 1 augusti förvärvades tillgångarna och skulderna relaterat till Vaasa PlusTerveys som driver en tandläkarmottagning i Vaasa i västra Finland.
- Den 1 september förvärvades Närsjögläntans HVB-Hem AB som driver skola, boende och familjehemsverksamhet med bas i Falun i mellersta Sverige.
- Den 15 oktober förvärvades Kellokas Oy som driver boende för personer med funktionsnedsättning i Uleåborg i norra Finland.
- Den 28 november förvärvades Ogelin Hammaslääkärit Oy som driver en tandläkarmottagning i närheten av Helsingfors i södra Finland.
- Den 28 november förvärvades Kaarihovi Oy som driver ett äldreboende i Tavastkyro i mellersta Finland.
- Den 31 december förvärvades Vehniän Koivukodi Oy som driver äldreboende och boende för personer med funktionsnedsättning i Laukas i mellersta Finland.

Om inte annat anges avser samtliga förvärv eget kapital andel om 100 procent.

**FÖRVARV EFTER RÄKENSKAPSÅRETS SLUT**

Den 27 februari förvärvades Palvelukoti Joenranta Oy som driver två boenden för personer med funktionsnedsättning i Sibbo och Tusby nära Helsingfors i södra Finland.

Den 27 februari förvärvades Curanda Terveyspalvelut Oy (samt dess dotterbolag Maamerkin Hammaslääkärit Oy och Malminkartanon Hammaslääkärit Oy) som driver två tandläkarkliniker i Helsingfors och en tandläkarklinik i Åbo i södra Finland.

Förvärvsbalanserna för förvärven under 2015 presenteras i årsredovisningen 2015.

**GOODWILL**

Den goodwill på 27 Mkr som uppstod genom förvärven hänför sig till personal, marknad samt synergieffekter som förväntas uppstå genom sammanslagning av koncernens och de förvärvade bolagens verksamheter. Goodwill uppstår när köpeskillingen överstiger det verkliga värdet av förvärvade nettotillgångar. De slutliga beloppen fastställs senast ett år efter transaktionsdagen.

**Förvärvsbalanser****Verkligt värde på förvärvade tillgångar**

Mkr	2014	2013	2012
<b>Köpeskillning vid förvärvsdatum</b>			
Erlagd köpeskillning	130	127	140
Villkorad köpeskillning	42	22	17
<b>Summa bedömd köpeskillning</b>	<b>172</b>	<b>149</b>	<b>157</b>
<b>Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder</b>			
Likvida medel	59	45	28
Materiella anläggningstillgångar	8	10	20
Kundrelationer	126	14	–
Immateriella tillgångar	1	–	1
Uppskjutna skattefordringar	0	0	0
Kundfordringar <sup>1)</sup> och andra fordringar	13	17	16
Leverantörsskulder och andra skulder	–35	–28	–27
Uppskjutna skatteskulder	–26	–8	–1
<b>Summa identifierbara nettotillgångar</b>	<b>145</b>	<b>51</b>	<b>36</b>
<b>Goodwill<sup>2)</sup></b>	<b>27</b>	<b>97</b>	<b>121</b>

<sup>1)</sup> Inga osäkra kundfordringar har övertagits

<sup>2)</sup> Ingen del av redovisad goodwill förväntas vara avdragsgill vid inkomstbeskattningen

**K26 FÖRVARV OCH AVYTTRINGAR** forts.

Förvärvsrelaterade kostnader uppgick under året till 2,4 Mkr (0,8 Mkr 2013 och 0,5 Mkr 2012) och ingår i övriga kostnader i koncernens resultaträkning.

För förvärv 2014 uppgick det verkliga värdet på överenskommelsen om villkorad köpeskilling uppskattat vid upprättande av förvärvsanalyserna till 42 Mkr (22 Mkr för 2013 och 17 Mkr för 2012).

Enligt överenskommelse om villkorad köpeskilling ska koncernen, för sju av de förvärvade bolagen, betala 50–100 procent av rörelseresultatet för en av de tre av den tolv månadersperiod som följer efter respektive förvärv, upp till ett diskonterat belopp om 44 Mkr.

Intäkterna från de förvärvade bolagen som ingår i koncernens resultaträkning sedan förvärvsdatumerna uppgår till 35 Mkr. De förvärvade bolagen bidrog med ett resultat på 8 Mkr för samma period.

**AVYTTRINGAR**

Inga avyttringar har gjorts under räkenskapsåret.

**K27 STÄLLDA SÄKERHETER****Ställda säkerheter**

Mkr	2014	2013	2012
Pantsättning av aktier <sup>1)</sup>	2 490	2 311	2 901
Företagsinteckningar	2 711	2 559	2 459
Fastighetsinteckningar	49	49	56
Likvida och spärrade medel	1 026	759	664
Valutaswap	125	27	–
Bilar (tillgångar via finansiell leasing)	170	164	161
Övriga ställda säkerheter	1	1	1
<b>Summa</b>	<b>6 572</b>	<b>5 869</b>	<b>6 242</b>

<sup>1)</sup> Pantsättningen av aktier i Attendo Utveckling AB avser skuld till kreditinstitut på balansdagen.

**K28 ANSVARSFÖRBINDELSER**

Bolag inom koncernen är inblandade i skatterevisorer och andra rättsliga förfaranden som uppkommit i den löpande verksamheten. Eventuell skadeståndskyldighet i samband med sådana rättsliga förfaranden bedöms inte väsentligen påverka koncernens affärsverksamhet eller finansiella ställning.

**K29 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE**

Såsom närstående betraktas ledamöterna i moderbolagets styrelse, koncernens ledande befattningshavare samt nära familjemedlemmar till dessa personer. Som närstående betraktas även företag där en betydande andel av rösterna direkt eller indirekt innehas av tidigare nämnda personer eller företag där dessa kan utöva ett betydande inflytande.

Koncernen har närståendetransaktioner med två ledande befattningshavare och en styrelseledamot som består i att koncernen hyr fastigheter från bolag som de ledande befattningshavarna och styrelseledamoten är delägare i. Årets transaktioner med närstående uppgår till 6 Mkr (6 Mkr för 2013 och 5 Mkr för 2012). Alla transaktioner med närstående är genomförda på marknadsmässiga villkor.

**K30 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN**

Den 27 februari förvärvades Palvelukoti Joenranta Oy som driver två boenden för personer med funktionsnedsättning i Sibbo och Tusby nära Helsingfors i södra Finland.

Den 27 februari förvärvades Curanda Terveyspalvelut Oy (samt dess dotterbolag Maamerkin Hammaslääkärit Oy och Malminkartanon Hammaslääkärit Oy) som driver två tandläarkliniker i Helsingfors och en tandläarklinik i Åbo i södra Finland.



# Moderbolagets resultaträkning

Mkr	Not	2014-01-01- 2014-12-31	2013-05-22- 2013-12-31
<b>RÖRELSENS INTÄKTER</b>			
Nettoomsättning	M2	8	–
		8	–
<b>RÖRELSENS KOSTNADER</b>			
Personalkostnader	M3	–17	–
Övriga externa kostnader	M4, M5	–17	0
<b>Rörelseresultat</b>		<b>–26</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER</b>			
Finansiella intäkter		0	0
Finansiella kostnader		0	0
<b>Finansnetto</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>–26</b>	<b>0</b>
<b>BOKSLUTSDISPOSITIONER</b>			
Erhållna koncernbidrag		128	–
<b>Summa bokslutsdispositioner</b>		<b>128</b>	<b>–</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>102</b>	<b>0</b>
Skatt på årets resultat	M6	–23	–
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>79</b>	<b>0</b>

Årets resultat överensstämmer med årets totalresultat.

# Moderbolagets balansräkning

31 december, Mkr	Not	2014	2013
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Aktier i dotterbolag	M7	2 163	2 163
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>2 163</b>	<b>2 163</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar från koncernföretag		81	–
Övriga kortfristiga fordringar		1	–
Aktuella skattefordringar		5	–
Kassa och Bank		7	1
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>94</b>	<b>1</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>2 257</b>	<b>2 164</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	M8		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		62	62
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Överkursfond		2 101	2 101
Balanserade vinstmedel		0	–
Årets resultat		79	0
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>2 180</b>	<b>2 101</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>2 242</b>	<b>2 163</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till koncernföretag		0	2
Övriga kortfristiga skulder		15	0
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>15</b>	<b>2 164</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>2 257</b>	<b>2 164</b>
<b>POSTER INOM LINJEN</b>			
Ställda säkerheter	M9	2 170	2 163
Ansvarsförbindelser		–	–

# Moderbolagets kassaflödesanalys

Mkr	2014	2013 <sup>1)</sup>
<b>Den löpande verksamheten</b>		
Resultat före skatt	102	0
Koncernbidrag	-128	-
Betald skatt	-27	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapitalet</b>	<b>-53</b>	<b>0</b>
<b>Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet</b>		
Förändring kortfristiga fordringar	-3	0
Förändring kortfristiga rörelseskulder	12	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-44</b>	<b>0</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>		
Förändring skuld till koncernföretag	50	1
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>50</b>	<b>1</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
Kassa och Bank vid årets början	1	0
<b>Kassa och Bank vid årets slut</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

<sup>1)</sup> Moderbolaget räkenskapsår omfattar 22 maj till 31 december 2013.

# Moderbolagets förändringar i eget kapital

Mkr	Aktiekapital	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
<b>Ingående balans 22 maj 2013</b>	–	–	–
Årets resultat	–	0	0
<b>Summa totalresultat för året</b>	–	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>			
Apportemission	62	–	62
Förvärv av Attendokoncernen genom apportemission	–	2 101	2 101
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>62</b>	<b>2 101</b>	<b>2 163</b>
<b>Utgående balans 31 december 2013</b>	<b>62</b>	<b>2 101</b>	<b>2 163</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2014</b>	62	2 101	2 163
Årets resultat	–	79	79
<b>Summa totalresultat för året</b>	–	<b>79</b>	<b>79</b>
<b>Utgående balans 31 december 2014</b>	<b>62</b>	<b>2 180</b>	<b>2 242</b>

# Noter till moderbolagets bokslut

## M1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget, Attendo AB (publ), tillämpar Årsredovisningslagen och RFR 2 "Redovisning för juridiska personer". RFR 2 ställer krav på att moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen, dvs. IFRS, där så är tillämpligt och utom i de fall som anges nedan.

### GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

Moderbolagets finansiella rapporter presenteras i miljontal svenska kronor (Mkr). De finansiella rapporterna har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden vilket innebär att investeringar redovisas till anskaffningsvärde och utdelningar resultatförs. Nedskrivningstest genomförs årligen och nedskrivningar redovisas om värdenedgången antas vara bestående.

### Aktier och andelar

Aktier i dotterföretag redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår förvävsrelaterade kostnader samt eventuella tilläggsköpeskillningar. Investeringarnas nedskrivningsbehov testas årligen eller när det finns en risk att bokfört värde på investeringen är högre än återanskaffningsvärdet.

### Redovisning av koncernbidrag och aktieägartillskott

Moderbolaget tillämpar alternativregeln i RFR 2 avseende koncernbidrag, vilket innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdispositioner i resultaträkningen. Aktieägartillskott redovisas som en ökning av posten andelar i dotterbolag i balansräkningen. En bedömning görs därefter huruvida det föreligger ett behov av nedskrivning av andelar i dotterbolag.

## M2 NETTOOMSÄTTNING

Intäkter i moderbolaget avser koncerninterna tjänster med 8 Mkr (-).

## M3 LÖNER OCH ANDRA ERSÄTTNINGAR

### Löner och andra ersättningar

Mkr	2014	2013
<b>VD</b>		
Löner och andra ersättningar	5	–
Pensionskostnader	2	–
Sociala kostnader	2	–
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>–</b>
<b>Övriga anställda</b>		
Löner och ersättningar	5	–
Pensionskostnader	1	–
Sociala kostnader	2	–
<b>Summa</b>	<b>8</b>	<b>–</b>
<b>Totalt</b>	<b>17</b>	<b>–</b>

### Medelantalet årsanställda

	2014	2013
Kvinnor	–	–
Män	3	–
<b>Summa</b>	<b>3</b>	<b>–</b>

Moderbolaget hade inga anställda under 2013.

För ytterligare information om ersättningar till ledande befattningshavare se not K5 Löner, andra ersättningar och sociala kostnader.

## M4 ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

### Övriga externa kostnader

Mkr	2014	2013
Externa tjänster	8	–
Styrelsearvode	2	–
Lokalkostnader	1	–
Övrigt	6	–
<b>Summa</b>	<b>17</b>	<b>–</b>

**M5** ERSÄTTNING TILL REVISORER**Ersättning till revisorer**

Mkr	2014	2013
PwC		
Arvoden för revision	1	–
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	3	–
<b>Summa</b>	<b>4</b>	<b>–</b>

Revisionsarvode för 2013 belastade det gamla moderbolaget Attendo Utveckling AB (publ) (f.d. Attendo AB)

Med revision avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs. sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.

**M6** INKOMSTSKATT

Skatt avser i sin helhet aktuell inkomstskatt för 2014.

Avstämning av effektiv skatt	2014	2013
Redovisat resultat före skatt	102	0
Skatt enligt svensk skattesats	–23	–
Skatteeffekt av ej avdragsgilla poster	0	–
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	0	–
<b>Skattekostnad</b>	<b>–23</b>	<b>–</b>

**M7** AKTIER OCH ANDELAR**Andelar i koncernföretag**

Mkr	2014	2013
Ingående bokfört värde	2 163	–
Förvärvat under året	–	2 163
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>2 163</b>	<b>2 163</b>

**Koncernföretag**

Aktier ägda direkt av moderbolaget	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital- och röstandel, %	Bokfört värde, Mkr
Attendo Utveckling AB (publ)	556714-2145	Danderyd	8 291 106	100%	2 163

**Koncernföretag**

Attendos dotterbolag bedriver verksamhet inom äldreomsorg, omsorg till personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg samt hälso- och sjukvård.

Indirekt ägda	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital- och röstandel, %
Attendo Intressenter AB	556703-2650	Danderyd	12 115 466	100%
Attendo Group AB (publ)	556605-4812	Danderyd	451 321	100%
Attendo Holding AB	556214-5523	Danderyd	13 950 058	100%
Attendo Sverige AB	556148-5169	Danderyd	5 000	100%
Attendo Individ och Familj AB	556477-8958	Danderyd	5 000	100%
Attendo Individ och Familj Resurs AB	556523-1072	Stockholm	4 500	100%
Attendo Älvgården AB	556567-0634	Danderyd	1 000	100%
Attendo Rewith, utredning och familjevård AB	556709-8487	Danderyd	100	100%
Attendo LSS AB	556664-4257	Stockholm	1 000	100%
Attendo Hällbgruppen AB	556312-9997	Danderyd	5 000	100%
Attendo Bolmängens Psykiatriska Behandlingshem AB	556160-4991	Danderyd	1 000	100%
Attendo Tallbacka Gården AB	556282-0489	Danderyd	1 000	100%
Attendo Syster Annas sjukhem AB	556079-8653	Danderyd	1 000	100%
Attendo Björkhaga Kompetens AB	556231-6389	Danderyd	1 000	100%
Attendo Kombinationsboende i Göteborg AB	556520-0937	Danderyd	1 000	100%
Attendo Närsjöggläntans HVB-hem AB	556594-3031	Danderyd	1 000	100%
Omsorgsfastigheter i Uppland AB	556810-8137	Danderyd	500	100%
Attendo Sommarlust AB	556929-8648	Danderyd	500	100%

Indirekt ägda	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital- och röstandel, %
Attendo A/S	19 56 44 79	Danmark	501	100%
Attendo Vonsild A/S	32 31 80 61	Danmark	500	100%
Attendo Norge AS	979 448 031	Norge	100	100%
Attendo Omsorg AS	979 027 195	Norge	100	100%
VUA AS	952 566 695	Norge	2 178	100%
Attendo Maribu AS	943 405 301	Norge	400	100%
Attendo Finland Oy <sup>1</sup>	2122408-9	Finland	746 095	100%
Attendo Terveyspalvelut Oy	1625174-4	Finland	813 999	100%
Attendo Oy	1755463-2	Finland	150 000	100%
Attendo Kruunankulma Oy	1769189-9	Finland	100	100%
Attendo Aarni Oy	2208132-3	Finland	100	100%
Attendo Selina Oy	1096747-4	Finland	15	100%
Attendo Helinä Oy	1988744-9	Finland	100	100%
Attendo Lääkeripalvelut Oy	1828288-6	Finland	2 896	100%
Seniorihuolto Oy	2304838-1	Finland	100	100%
Attendo Terveyden Tuottajat Oy	2276983-0	Finland	18 464	0,3% / 79%
Attendo Tarina Oy	1079949-3	Finland	15	100%
Attendo Jokikoto Oy	2214447-8	Finland	256 000	100%
Attendo Huurmanni Oy	2309416-9	Finland	50	100%
Attendo Iltatuuli Oy	2368123-2	Finland	1 200	100%
Attendo Larosette Oy	1549005-7	Finland	100	100%
Attendo Villa Stella Oy	2101354-8	Finland	1 000	100%
Attendo Aleksikoti Oy	1583732-1	Finland	100	100%
Attendo Savon Koti Oy	1107957-8	Finland	51	100%
Attendo Tyrvään Kartano Oy	2138739-8	Finland	100	100%
Attendo Saimaa Oy	1945719-0	Finland	750	100%
Attendo Hammaslääkäriasema Oy	0785725-0	Finland	215	100%
Attendo Teljän Hammaslääkäriasema Oy	0666785-0	Finland	1728	100%
Attendo Liedon Helmi Oy	1528118-3	Finland	200	100%
Attendo Saarentiekoti Oy	1843542-4	Finland	2 500	100%
Attendo Meri-Lappi Oy	2227434-4	Finland	1000	100%
Attendo Ålands Tandläkarna Ab	2052806-4	Finland	100	100%
Attendo Estonia OÜ	12176247	Estland	1	100%
Attendo Rautlehto Oy	1002925-3	Finland	30	100%
Attendo Neliapila Oy	1628055-3	Finland	1 589	100%
Uudenkaupungin Hoitokoti Hellä Oy	1703894-5	Finland	902	100%
Attendo Kuntaturva Oy	2576342-6	Finland	100	100%
Attendo Mental Oy	1944573-9	Finland	100	100%
Attendo Marian Kamari Oy	2160288-7	Finland	100	100%
Attendo Marian Kartano Oy	1478610-4	Finland	50	100%
Attendo Mikkelin Hammaslääkärikeskus Oy	0164971-7	Finland	334	100%
Attendo Rautatientorin Hammaslääkärikeskus Oy	1713259-5	Finland	43 200	100%
Attendo Seinäjoen Hammaslääkärikeskus Oy	2590807-4	Finland	1 000	100%
Attendo Puruveden Helmi Oy (ATP Vehka Oy)	0871981-0	Finland	100	100%
Attendo Donum Oy	1898325-2	Finland	4 000	100%
Attendo Kotiplus Oy	0779763-0	Finland	10	100%
Attendo Luotolahden Kuntoutus Oy	0547568-9	Finland	50	100%
Attendo Forssan Hammaslääkärikeskus Oy	0282751-1	Finland	100	100%
Attendo Kellokas Oy	2045385-9	Finland	2 500	100%
Attendo Mikonkadun Hammaslääkäriasema Oy	0678799-1	Finland	100	100%
Attendo Ogelin Hammaslääkäri oy	201-010084	Finland	250	100%
Attendo Kaarihovi Oy	300-237938	Finland	100	100%
Attendo Vehniän Koivukodit Oy	300-256644	Finland	400	100%

<sup>1</sup> Innehavet i Attendo Finland Oy uppgår till 100% inklusive optionsavtal.

**M8** EGET KAPITAL**AKTIEKAPITAL****Förändring av antalet aktier**

	2014	2013
Ingående balans	61 734 604	0
Apportemission	–	61 734 604
<b>Utgående balans</b>	<b>61 734 604</b>	<b>61 734 604</b>

**Antal aktier per aktieslag**

	2014	2013
Stamaktier A	2 792 359	2 792 359
Preferens B	58 942 245	58 942 245
<b>Summa</b>	<b>61 734 604</b>	<b>61 734 604</b>

Moderbolagets aktiekapital är indelat i två aktieslag: A-aktier (kvotvärde 1,00 kr per aktie) och B-aktier (kvotvärde 1,00 kr per aktie). Båda aktieslagen berättigar till en röst.

**Optioner**

I samband med att dotterbolaget Attendo Intressenter AB under 2007 förvärvade MedOne Group Oy (numera Attendo Finland Oy) utfärdades optioner till innehavare utan bestämmande inflytande i Attendo Finland Oy. Dessa optioner har i samband med en omfinansiering under 2013 bytts till optioner i Attendo AB. En konvertering av de utestående optionerna innebär att nyemitterade aktier i moderbolaget byts mot aktier i Attendo Finland Oy, vilket medför att dotterbolaget Attendo Intressenter AB:s ägande i Attendo Finland Oy ökar från 94,8 procent till 100 procent samtidigt som antalet aktier i moderbolaget ökar med 4 237 887 stycken (696 888 A-aktier och 3 540 999 B-aktier). Optionsinnehavarna skall vid en konvertering sättas i en ekonomisk position som kompenserar dem för den upplupna utdelning de enligt optionsavtalen har rätt till. Denna utdelning motsvarar den utdelning de hade haft rätt till om de erhållit preferensaktierna (B-aktierna) den 20 oktober 2013. Båda parter i optionsavtalen har rätt att påkalla en konvertering. Per 31 december 2014 fanns totalt 11 optionsavtal.

**M9** STÄLLDA SÄKERHETER**Ställda säkerheter**

Mkr	2014	2013
Pantsättning av aktier i Attendo Utveckling AB (publ)	2 163	2 163
Likvida medel	7	0
<b>Summa</b>	<b>2 170</b>	<b>2 163</b>



# Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

<b>Förslag till disposition av bolagets vinst</b>	<b>Belopp i Kr</b>
Till årsstämmans förfogande står:	
Balanserade vinstmedel	2 100 698 852
Årets resultat	79 435 776
<b>Belopp vid årets utgång</b>	<b>2 180 134 628</b>

Styrelsen och den verkställande direktören föreslår att vinstmedlen balanseras i ny räkning.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Danderyd den 26 mars 2015

Erik Lautmann  
*Styrelseordförande*

Henrik Borelius  
*Verkställande direktör,  
koncernchef och styrelseledamot*

Mona Boström  
*Styrelseledamot*

Jan Frykhammar  
*Styrelseledamot*

Ulf Lundahl  
*Styrelseledamot*

Christopher Masek  
*Styrelseledamot*

Arja Pohjamäki  
*Styrelseledamot  
Arbetsstagarrepresentant*

Anssi Soila  
*Styrelseledamot*

Helena Stjernholm  
*Styrelseledamot*

Vår revisionsberättelse har avlämnats den 26 mars 2015  
PricewaterhouseCoopers AB

Patrik Adolfson  
*Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor*

# Revisionsberättelse

## TILL ÅRSSTÄMMAN I ATTENDO AB (PUBL), ORG.NR 556932-5342

### Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Attendo AB (publ) för år 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 42–79.

### 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, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorns ansvar

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

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

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

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och 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 Attendo AB (publ) för år 2014.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

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

### Uttalanden

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

Stockholm den 26 mars 2015

PricewaterhouseCoopers AB

Patrik Adolfsen  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# Definitioner

## FÖRKLARINGAR FINANSIELLA MÅTT

### Avkastning på eget kapital

Periodens resultat dividerat med genomsnittligt egna kapital.

### Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader, dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

### Likvida medel

Kassa/bank, kortfristiga placeringar samt derivatinstrument med positivt verkligt värde.

### Nettoskuld

Räntebärande skulder minus likvida medel.

### Operativt kassaflöde

Kassaflöde från den löpande verksamheten exklusive Erhållna och betalda räntor plus nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar.

### Organisk tillväxt

Omsättningstillväxt exklusive förändringar i valuta samt förvärv.

### Resultat per aktie

Periodens resultat/ genomsnittligt antal aktier i moderbolaget Attendo AB. Antalet

aktier i jämförelseperioden har ansetts vara samma som innevarande år för förbättrad jämförelse och då de konsoliderade räkenskaperna för 2013 har upprättats med antagandet om gemensam kontroll.

### Rörelsekapital

Kortfristiga tillgångar minus likvida medel och räntebärande tillgångar minus kortfristiga skulder och icke-räntebärande avsättningar.

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat dividerat med total nettoomsättning.

### Skuldsättningsgrad

Nettoskuld dividerat med totalt eget kapital.

### Soliditet

Eget kapital dividerat med totala tillgångar.

### Sysselsatt kapital

Totala tillgångar minus icke räntebärande skulder.

### Vinstmarginal

Periodens resultat dividerat med total nettoomsättning.

## OPERATIVA FÖRKLARINGAR

### Befintlig enhet

Verksamhet som varit i drift > 12 månader.

### Hemtjänstbrukare

En person som erhåller planerade och oplanerade insatser i form av service och personlig omvårdnad samt hemsjukvård i samband med den dagliga livsföringen.

### Ny enhet

Verksamhet som varit i drift < 12 månader

Attendo   
*Omsorg på ditt sätt*

ATTENDO  
BOX 715  
182 17 DANDERYD  
08-586 252 00  
WWW.ATTENDO.SE