

# ÅRSREDOVISNING 2013



# Välkommen till Proffice

- 4 ÅRET I SAMMANDRAG
- 6 VD HAR ORDET:  
Proffice står redo för tillväxt
- 8 STRATEGIER:  
produktledarskap genom specialisering
- 9 MÅL
- 10 DEN NORDISKA MARKNADEN:  
plats att växa
- 12 PROFFICES HISTORIA:  
från lokal pionjär till nordisk specialist
- 14 VÅRT ERBJUDANDE:  
kompetensen i fokus
- 19 HÅLLBART ARBETSLIV –  
HÅLLBART SAMHÄLLE
- 23 BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT
- 33 FINANSIELL INFORMATION

Proffice AB är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Miljoner kronor förkortas MSEK och tusen kronor kSEK. Sifferuppgifter inom parentes avser, om inte annat anges, 2012. Data om marknader och konkurrenssituation är Proffices egna bedömningar, om inte en specifik källa anges. Dessa bedömningar baserar sig på bästa och senast tillgängliga faktaunderlag från publicerade källor inom offentlig sektor och bemanningsbranschen. Reviderad årsredovisning, sidorna 33–71.

## Vår vision

Proffice ska vara det mest framgångsrika bemanningsföretaget i Norden.



## Vår affärsidé


Vi ger människor och företag möjlighet att utvecklas genom att vara ett engagerat, lyhört och lösningsorienterat bemanningsföretag.





## Proffice i korthet

Proffice är ett av Nordens största specialistföretag inom bemanning med cirka 10 000 medarbetare. Med engagemang och lyhördhet hjälper vi människor och företag att hitta lösningar att utvecklas.

De tjänster vi erbjuder är uthyrning av personal, rekrytering och ge omställningsstöd vid en organisationsförändring. Profficeaktien är noterad på NASDAQ OMX Nordiska Börs i Stockholm, Mid Cap.

“Att få människor och företag att utvecklas och växa är det som driver vår verksamhet framåt”  SIDAN 6

“Proffices verksamhet ska präglas av lönsamhet, tillväxt och skalbarhet”  SIDAN 8

“Att byta jobb ofta ses inte längre som något negativt”  SIDAN 11


“Vårt erbjudande: kompetensen i fokus”  SIDAN 14

“Proffice erbjuder möjligheter till utveckling för alla stadier i arbetslivet”  SIDAN 18

“Från och med 2013 börjar Proffice hållbarhetsredovisa enligt Global Reporting Initiative, GRI”  SIDAN 19

Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten förbättrades kraftigt under året  SIDAN 36

Styrelsen föreslår att utdelningen till aktieägarna fördubblas  SIDAN 37

Förbättrad lönsamhet på samtliga marknader  SIDAN 52

# Året i sammandrag

## Resultaträkning

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009
Nettoomsättning	4 318	4 876	4 770	4 095	3 908
Övriga rörelseintäkter	5	40	-	-	-
Rörelsens kostnader	-4 185	-4 790	-4 526	-3 930	-3 728
<b>Rörelseresultat före av- och nedskrivningar</b>	<b>138</b>	<b>126</b>	<b>244</b>	<b>165</b>	<b>180</b>
Avskrivningar av anläggningstillgångar (exkl. goodwill)	-13	-16	-17	-25	-20
Nedskrivningar av goodwill	-	-	-9	-	-
<b>Rörelseresultat</b>	<b>125</b>	<b>110</b>	<b>218</b>	<b>140</b>	<b>160</b>
Finansiella poster	10	-10	5	-1	0
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>223</b>	<b>139</b>	<b>160</b>
Skatter	-31	-22	-69	-42	-49
<b>Årets resultat</b>	<b>104</b>	<b>78</b>	<b>154</b>	<b>97</b>	<b>111</b>

## Nyckeltal<sup>1)</sup>

KONCERNEN	2013	2012	2011	2010	2009
Rörelsemarginal, procent	2,9	2,3	4,6	3,4	4,1
Vinstmarginal, procent	3,0	2,3	4,7	3,4	4,1
Cash conversion rate, procent	150	0	52	35	112
Räntabilitet på eget kapital, procent	19,2	12,9	22,0	15,7	19,5
Soliditet, procent	36,5	28,5	35,7	36,5	39,5
Nettorörelsekapital, MSEK	-13	48	-3	-62	-111
Nettoskuld, MSEK	19	168	-73	-169	-243
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,52	1,11	2,02	1,20	1,45
Eget kapital per aktie före utspädning, SEK	8,37	7,50	10,27	8,99	8,92
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	3,03	0,00	1,88	0,83	2,89
Utdelning per aktie, SEK	0,60 <sup>2)</sup>	0,30	1,13	0,75	0,50

<sup>1)</sup> Definition nyckeltal, se sid 69.

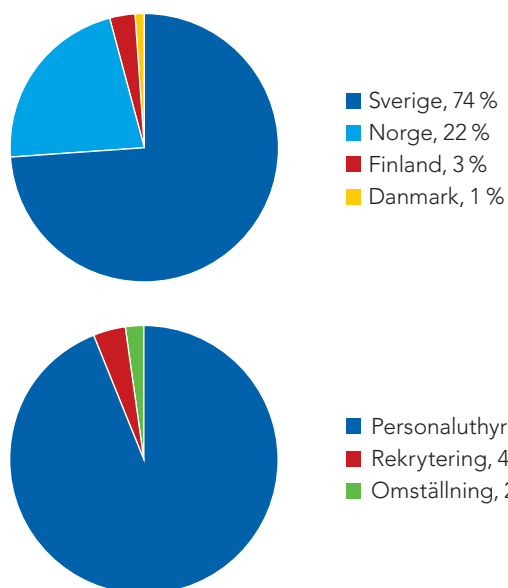
<sup>2)</sup> Föreslagen utdelning

## Ägarstruktur per 2013-12-31

	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Andel kapital i %	Andel röster i %*
CapMan Public Market Investment	2 000 000	3 803 588	8,45	27,60
Swedbank Robur fonder	0	11 235 058	16,36	13,03
Nordea Investment Funds	0	9 930 952	14,46	11,52
Handelsbanken Fonder	0	5 855 757	8,53	6,79
Carnegie fonder	0	3 185 457	4,64	3,69
Fjärde AP-Fonden	0	3 144 231	4,58	3,65
Unionen	0	2 557 100	3,72	2,97
Carlson Fonder	0	1 592 539	2,32	1,85
Skandia fonder	0	1 256 573	1,83	1,46
NTC UN Joint Staff	0	1 249 555	1,82	1,45
<b>Totalt 10 största ägarna</b>	<b>2 000 000</b>	<b>43 810 810</b>	<b>66,70</b>	<b>73,99</b>

\* Rösterna är justerade för bolagets innehav av egna aktier, 438 919 B-aktier.

## Proffices marknader



## Marknadsandelar i Sverige, de tio största aktörerna

2013		2012	
Manpower	18,85 %	Manpower	21,36 %
<b>Proffice</b>	<b>15,35 %</b>	<b>Proffice</b>	<b>17,64 %</b>
Adecco	11,72 %	Adecco	12,21 %
Lernia Bemanning	6,77 %	Uniflex Bemanning	7,20 %
Academic Work	6,39 %	Academic Work	6,47 %
Uniflex Bemanning	6,19 %	Lernia Bemanning	6,42 %
Logent	4,52 %	Poolia	3,71 %
Randstad	3,37 %	Logent	3,20 %
Poolia	2,90 %	Arena Personal	2,37 %
StudentConsulting	2,62 %	StudentConsulting	2,33 %

Källa: Bemanningsföretagen

## Marknadsandelar i Norge, de tio största aktörerna

2012*		2011	
Adecco Norge	22,99 %	Adecco Norge	24,74 %
Manpower	22,34 %	Manpower	23,43 %
Jobzone	6,90 %	Jobzone	7,04 %
<b>Proffice</b>	<b>6,56 %</b>	<b>Proffice</b>	<b>6,54 %</b>
ISS Personalhuset	4,15 %	ISS Personalhuset	4,41 %
Xtra Personell	3,57 %	Xtra Personell	4,02 %
Kelly Services Norge	3,19 %	Kelly Services Norge	3,53 %
Workshop Bemanning	2,22 %	Workshop Bemanning	2,46 %
Top Temp	1,78 %	Top Temp	1,81 %
DB-gruppen	1,59 %	DB-gruppen	1,30 %

Källa: NHO Service

\*Marknadsandelar för Norge 2013 hade ännu inte publicerats när denna publikation producerades.

## Händelser under året, ett urval

### Januari–mars

- Proffice Care förnyade avtal med HINAS. Avtalet var nationellt och gällde inhyring av specialläkare till norska sjukhus
- Eniro valde Proffice som nordisk samarbetspartner. Uppdraget avsåg att sköta Eniros rekryteringsverksamhet av kundtjänst personal i Norden
- SKL Kommentus Inköpscentral (SKI) valde Proffice som bemanningspartner. Ramavtalet omfattade leveranser av bemanningstjänster till kommuner och landsting

### April–juni

- Proffice Aviation fortsatte sin expansion och etablerade sig på den danska marknaden
- Proffice slöt nytt avtal med Pon Equipment. Avtalet avsåg rekrytering och inhyring av tjänstemän och arbetare
- Antenn fick nytt uppdrag för Eon. Uppdraget gällde outplacementprogram och karriärsamtal för Eons medarbetare

### Juli–september

- Proffice tecknade ramavtal med Peab. Avtalet gällde bemanningstjänster
- Proffice och ICA Gruppen förlängde avtal. Proffice och ICA Gruppen förlängde sitt samarbete avseende bemanning inom lager- och logistik-tjänster
- Dfind Finance i nytt samarbete med Intersport. Dfind Finance fick uppdraget att tillsätta personalen till Intersports Shared Service Center

### Oktober–december

- Proffice i Finland tecknade ett omfattande rekryteringsavtal med Outokumpu. Avtalet innebär att Proffice kommer att utföra ett omfattande rekryteringsprojekt av kvalificerade IT-tjänster
- Proffice fick i uppdrag av Husqvarna Group att hyra ut montörer till bolagets fabrik i Huskvarna
- Proffices samarbete med Telenor fördjupades i Norge med Proffice som ensam leverantör till och med 31 december 2014

För fullständig lista, se sid 35.

# VD har ordet: Proffice står redo för tillväxt



Proffice stärkte sin lönsamhet på samtliga marknader 2013. Detta trots att marknadsklimatet var fortsatt svalt under i stort sett hela året. Vår organisation utmanades av svårtydda marknadssignaler, men också av andra omvärldsfaktorer såsom införandet av EU:s nya bemanningsdirektiv. Tack vare starka arbetsinsatser från alla medarbetare och slutförandet av vårt åtgärdsprogram lyckades vi vända utmaningar till möjligheter.

Vi har blivit en allt viktigare aktör på marknaden när företag behöver anpassa sin verksamhet till en alltmer ojämn konjunktur och kunderna ser värdet av våra tjänster. Det har resulterat i att vi tecknat och förlängt många värdefulla avtal under året.

## Med kompetensen i centrum

Att få människor och företag att utvecklas och växa är det som driver vår verksamhet framåt. Om vi växer blir alla vinnare – vi som företag, samhället, våra kunder och aktieägare och individen. Oavsett konjunktur skapar vi mängder med arbetstillfällen och blir en naturlig samarbetspartner när företag behöver rätt kompetens och flexibla bemannings- och konsultlösningar.

Genom att ständigt sätta kompetensen främst bidrar vi också till ökad mångfald och erbjuder nya möjligheter även åt de människor som står längst från arbetsmarknaden bland annat ungdomar, långtidsarbetslösa och personer med utländskt härkomst.

## Faktorer för stärkt lönsamhet

Totalt sett kom 2013 att bli lite av ett omställningsår. Den effektivisering och kostnadsmedvetenhet som präglade Proffice under året, efter att marknaden föll hösten 2012, kommer att ge effekt när efterfrågan vänder upp igen. När vi blickar tillbaka på året som helhet skulle jag vilja lyfta fram några av de faktorer som bidrog till förbättrad lönsamhet.



Med vår affärsidé och balanserade erbjudanden anpassar vi oss snabbt till rådande konjunkturläge och har en god förmåga att möta både upp- och nedgångar.

## 1 Specialiseringsstrategi

Genom vår specialisering får kunder och kandidater möta specialister som förstår just deras behov och möjligheter. Vi erbjuder spetskompetens och innovativa tjänster som ökar våra kunders konkurrenskraft och förbättrar våra egna förutsättningar för bättre marginaler. Ett bra exempel är den lyckosamma etableringen av Proffice Aviation i hela Norden.

## 2 Effektivitet

Optimering av gemensamma processer och system ger positiv effekt för alla – medarbetare, kandidater och kunder. Vi bedömer också att övertagandet av utvecklingsansvaret för vårt affärssystem kommer att ge bättre framtida förutsättningar att förändra och utveckla infrastrukturen i enlighet med kommande behov.

## 3 Balanserat erbjudande

Med vår affärsidé och balanserade erbjudanden inom personaluthyrning, rekrytering och omställning samt verksamhet i fyra länder, anpassar vi oss snabbt till rådande konjunkturläge och har en god förmåga att möta både upp- och nedgångar. Det kommer alltid vara en viktig faktor för framgång.

## 4 Stark säljkultur

Affärer görs mellan människor – inte mellan företag. Vårt fokuserade arbete med att fördjupa våra kundrelationer, och därmed kunna erbjuda ett kontinuerligt förädlad tjänstutbud, ger resultat. Vårt senaste NKI-resultat (Nöjd Kund Index) för koncernen var all time high.

## 5 Våra medarbetare

Medarbetarna är vår viktigaste resurs. Tack vare deras engagerade arbetsinsatser kan vi göra skillnad och möta våra kunders behov på ett lyhört och lösningsorienterat sätt. Genom en stark företagskultur i hela koncernen ska vi fortsätta attrahera de bästa medarbetarna i branschen.

## Framtidsutsikter 2014

Vår långsiktiga strategi står fast. Genom koncernens fokusområden för 2014; Försäljning, Operational Excellence och vår satsning på Norge fortsätter vi vårt arbete för att bli Nordens mest framgångsrika konsult- och bemanningsföretag. Den effektivisering vi genomfört kommer, i kombination med fler kundbesök och ökad marknadsnärvaro, att ge effekt när efterfrågan vänder.

2014 är valår i Sverige och arbetsmarknadspolitiska frågor kommer att vara centrala i debatten. För Proffice blir det extra viktigt att befästa vår roll som en viktig aktör som skapar en mer flexibel och trygg arbetsmarknad.

## Keep Improving

Vårt motto "Keep Improving" ska ta oss in i framtiden. Det handlar om att alltid försöka bli ett strå vassare i allt vi gör. Kraften blir stor när alla medarbetare bidrar. Då gör vi skillnad.

Vi ska också ta tillvara på vår entreprenöriella företagskultur och ta ännu fler initiativ internt till att utveckla både Proffice och våra kundföretag. Då får fler individer möjlighet att växa i sin yrkesroll, pröva nya branscher och utvecklas i sin kompetens – i hela Norden.

Som nyttillträdd koncernchef kan jag redan efter en kort tid i bolaget konstatera att jag klivit ombord i ett bolag med kompetenta och engagerade medarbetare och nöjda kunder. Det är de allra bästa förutsättningarna för att fortsätta utvecklas och växa, och bli det mest framgångsrika bemanningsföretaget i Norden.

Stockholm i april 2014

Henrik Höjsgaard  
VD och Koncernchef

# Strategier: produktledarskap genom specialisering

Proffices verksamhet ska präglas av tillväxt, lönsamhet och skalbarhet. För att bli en attraktiv och effektiv mötesplats för kompetens har vi antagit fem strategier. Huvudstrategin är produktledarskap genom specialisering. Strategierna gör oss mindre konjunkturkänsliga och hjälper oss att öka lönsamheten. Dessutom gör de oss till en mer attraktiv samarbetspartner – för både människor och företag.

## Utpräglad säljkultur

Proffice har byggt en utpräglad säljkultur baserad på gemensam metodik och stor individuell frihet. Vi har aldrig råd att luta oss tillbaka. Genom att vara proaktiva och lösningsfokuserade vet vi vad kunderna efterfrågar och kan därmed ha de rätta kandidaterna tillgängliga fortare och bli en långsiktig affärspartner för våra kunder.

## One Proffice

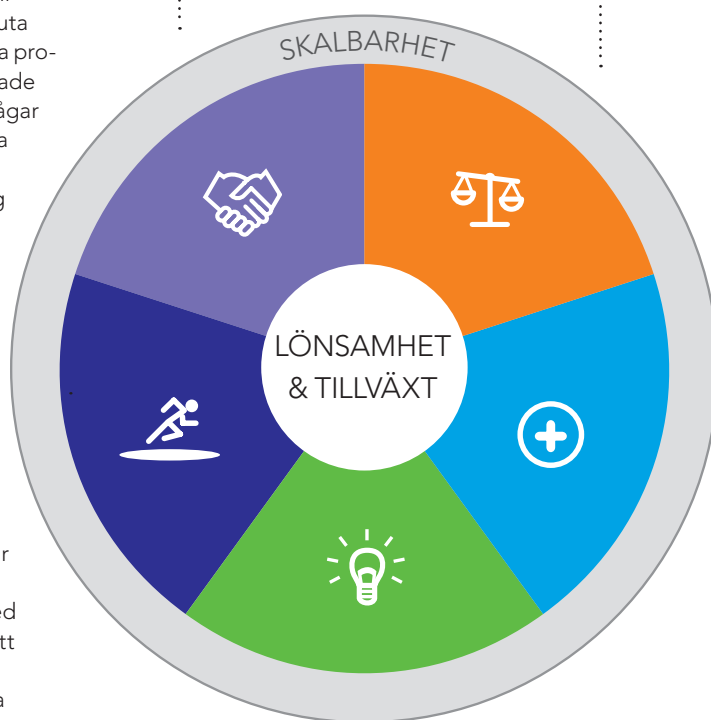
Proffice ska genom att komplettera och förstärka en gemensam plattform för ekonomi, IT, kommunikation och HR kunna växa med ökad lönsamhet. Det gör att våra verksamheter kan bli större utan att kostnaderna ökar linjärt med tillväxten.

## Balanserade produkter

Proffices erbjudande hjälper människor och företag att utvecklas och växa, i både hög- och lågkonjunktur. Proffice står med sitt erbjudande inom personaluthyrning, rekrytering och omställning samt verksamhet i fyra länder starkt inför konjunkturförändringar. Vi kan expandera våra affärer med kunderna och bli en allt viktigare samarbetspartner.

## Selektiva förvärv

Proffice ska huvudsakligen växa organiskt, men genomför även selektiva förvärv som vid behov förstärker vår specialisering.



## Specialisering & innovation

Proffice har specialiserat sig på ett antal branscher och kompetensområden. Det gör att kunder och kandidater får möta specialister från Proffice som förstår just deras utmaningar och förutsättningar. Våra kvalitetssäkrade processer kan anpassas och skräddarsys för att passa kunderna.



# Mål

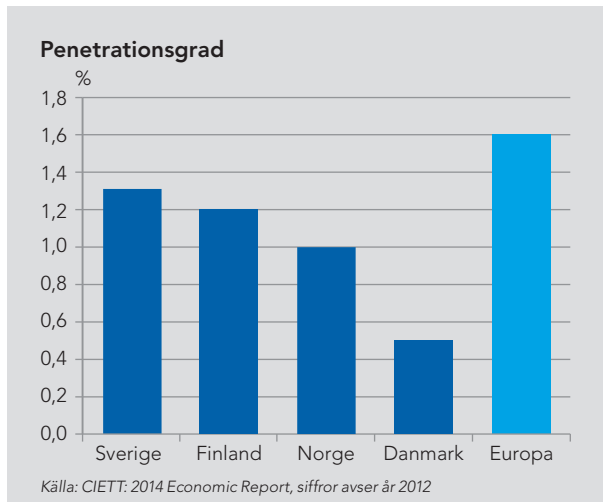
**+5** %-enheter  
mer än  
marknaden

**6%**  
EBITA-marginal

OMRÅDE	DELMÅL	MÅL	MÅLUPPFYLLELSE 2013   2012
<b>MARKNADSMÅL</b>	Vi ska växa snabbare än bemanningsmarknaden i de prioriterade segment som vi är representerade i, genom en balanserad kombination av organisk tillväxt och förvärv.	Omsättningstillväxt. Vi ska växa 5 procent-enheter mer än marknaden varje år vilket kommer att befästa Proffices position som Nordens ledande bemanningsföretag.	Bemanningsmarknaden i Sverige: -1% -1% Proffice i Sverige: -14% 0% Bemanningsmarknaden i Norge: 2% 11% Proffice i Norge: -4% 11%
<b>KUNDMÅL</b>	Kunderna ska uppfatta oss som marknadens bästa bemanningsföretag inom de segment vi har valt att arbeta i.	Kundnöjdhet/NKI. Vi ska öka vår kundnöjdhet med minst en enhet per år (långsiktigt målinde 75).  Mer än 50% av vår omsättning ska utgöras av SMB-kunder (små- och medelstora bolag).	Nöjd Kund Index: 72,2 70,2 SMB-kunder utgjorde vid utgången av året: 62% 52%
<b>PERSONALMÅL</b>	Vi ska attrahera den bästa personalen i bemanningsbranschen, som ständigt utvecklas via intressanta uppgifter hos attraktiva kunder och genom ett tydligt och värderingsstyrt ledarskap.	Ledarskapsindex. Vi ska öka ledarskapsindex med minst en enhet per år (långsiktigt målinde 68).	Ledarskapsindex: -* 72
<b>FINANSIELLA MÅL</b>	Vi ska över tiden säkerställa en finansiell stabilitet som möjliggör egenfinansierad expansion och en attraktiv investering för våra ägare.	Lönsamhet. Vi ska nå en rörelsemarginal (EBITA) långsiktigt på minst 6%.	Rörelsemarginal: 2,9% 2,3%

\* Index avser 2012. Ingen undersökning gjordes 2013.

# Den nordiska marknaden: plats att växa



Proffice verkar på den nordiska marknaden. Andelen sysselsatta i bemanningsföretag i Norden har fortfarande en bit kvar till det europeiska genomsnittet på 1,6 procent. De senaste decennierna har utvecklingen drivits av en rad faktorer, där avregleringar på arbetsmarknaden samt ökade krav på flexibilitet och rörlighet hos arbetskraften är bland de viktigaste.

En tydlig trend är att de små, specialiserade bemanningsföretagen plockar marknadsandelar. Något som inte minst märks i Proffices egen verksamhet, där exempelvis Proffice Aviation, Proffice Life Science och Dfind Engineering har växt under året. Ett bra bevis på att vår specialiseringsstrategi ligger rätt i tiden. Man kan se att antalet kunskapsintensiva företag ökar, vilket gör rekryteringar mer komplicerade och därmed ökar efterfrågan på specialistkompetens inom rekrytering.

I ett företagsklimat som präglas av ökad global konkurrens, tydligare specialisering och snabba konjunktursvängningar spelar bemanningsföretagen en naturlig och viktig roll. För att hantera dagens utmaningar använder sig företag och organisationer av bemanningsföretag för att hantera tillfälliga arbetstoppar, hitta specialister eller för att få hjälp att lösa ett rekryteringsproblem.

## Sverige

- Branschen minskade med 1 procent 2013, efter en svag inledning på året
- Norra Sverige var den region som utvecklades starkast för bemanningsmarknaden under 2013 med en omsättningsökning på 10 procent jämfört med 2012
- Tjänsteområdet Uthyrning är klart störst med en omsättningsandel på 89 procent av den totala omsättningen i branschen

Bemanningsföretagens andel av den totala arbetsmarknaden är relativt låg. Antalet personer som någon gång under året var verksamma i branschen uppgick till 134 600, enligt

branschorganisationen Bemanningföretagen. Omsättningen i branschen är uppskattningsvis 24 miljarder kronor. De fyra största aktörerna, Manpower, Proffice, Adecco och Lernia Bemanning har omkring 53 procent av marknaden.

## Norge

- Det nya Vikarbyrådirektivet\* och en avmattad norsk ekonomi bidrog till en nedgång med 4,6 procent på antal omsatta timmar på den norska bemanningsmarknaden
- Omsättningen i branschen steg samtidigt som antalet sålda timmar gick ner, något som indikerar en prisökning
- Under året var det stora variationer på landsbasis med utmaningar i bland annat Sørlandet och Hordaland samtidigt som det har varit en positiv utveckling i Nord-Norge

Traditionellt är konsulterna i Norge endast anställda på timbasis vilket innebär att de ofta har kontakt med flera bemanningsföretag samtidigt. De fyra största aktörerna är Adecco, Manpower, Jobbzone och Proffice som tillsammans har en marknadsandel på cirka 59 procent\*\*.

## Finland

Marknaden har varit trög under några år, men under slutet av 2013 märktes en viss återhämtning. Proffice är en liten aktör på den finska marknaden, men har tack vare fokuserat arbete och etablering av Proffice Aviation ökat sin marknadsandel.

## Danmark

Liksom i Norge är de flesta konsulterna anställda på timbasis och har därför avtal med flera bemanningsföretag samtidigt. Proffice tillhör de mindre aktörerna på marknaden.

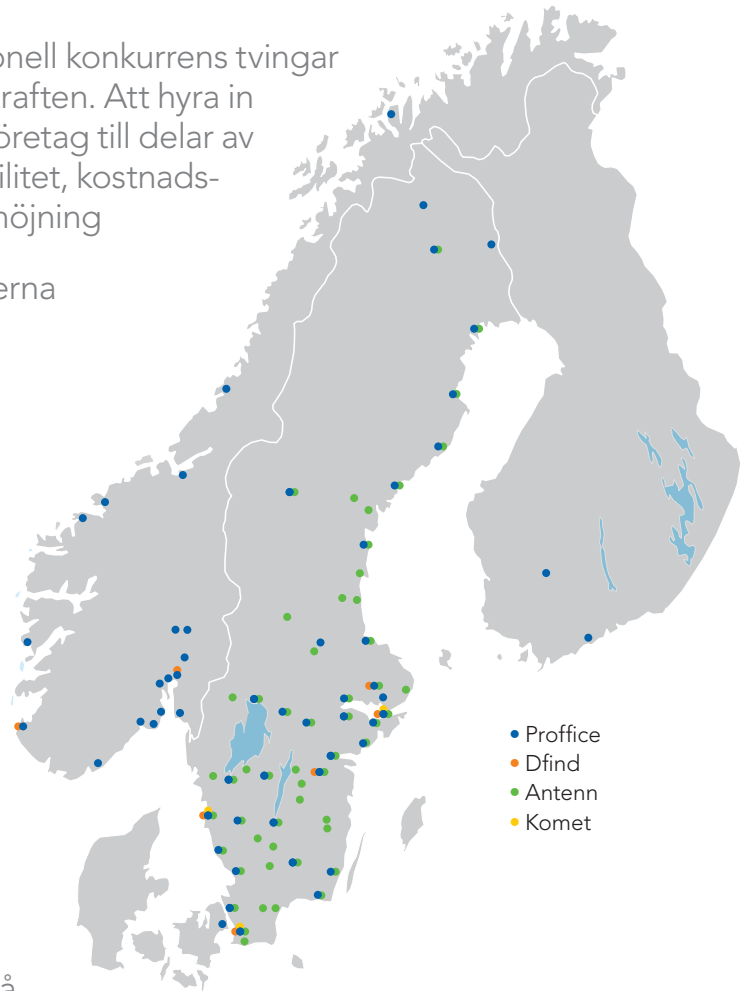
\*Se faktaruta sid. 11.

\*\*Avser 2012, då marknadsandelar för Norge ännu inte hade publicerats när denna publikation producerades.

Källor: Bemanningföretagen, NHO-service och CIETT.

# Trender som styr: värdedrivande faktorer

- Globalisering och internationell konkurrens tvingar företag att öka konkurrenskraften. Att hyra in personal från bemanningsföretag till delar av verksamheten skapar flexibilitet, kostnads-effektivitet och kompetenshöjning
- Ökad rörlighet mellan länderna
- Kortare produktcykler
- Teknikutveckling ökar kompetenskraven
- Stora pensionsavgångar
- Inflödet av tillträdande ungdomar minskar vilket bidrar till tilltagande kamp om talangerna
- Kompetensbrist inom vissa yrkeskategorier
- Yngre generationer har en annan syn på arbete och trygghet, med större krav på utveckling och flexibilitet
- Att byta jobb ofta ses inte längre som något negativt



## Bemanningsdirektivet

Ny lagstiftning trädde i kraft under 2013 på samtliga våra marknader. Den bygger på EU:s så kallade bemanningsdirektiv. Bemanningsdirektivet har två syften: det ena är att skydda anställda i bemanningsföretag (likabehandlingsprincipen), det andra är att undanröja hinder för bemanningsföretag. Proffice har aktivt deltagit i arbetet på övergripande nivå i bland annat arbetsgrupper hos det svenska branschförbundet Bemanningsföretagen och har därför en god förståelse kring hur lagen ska tolkas.

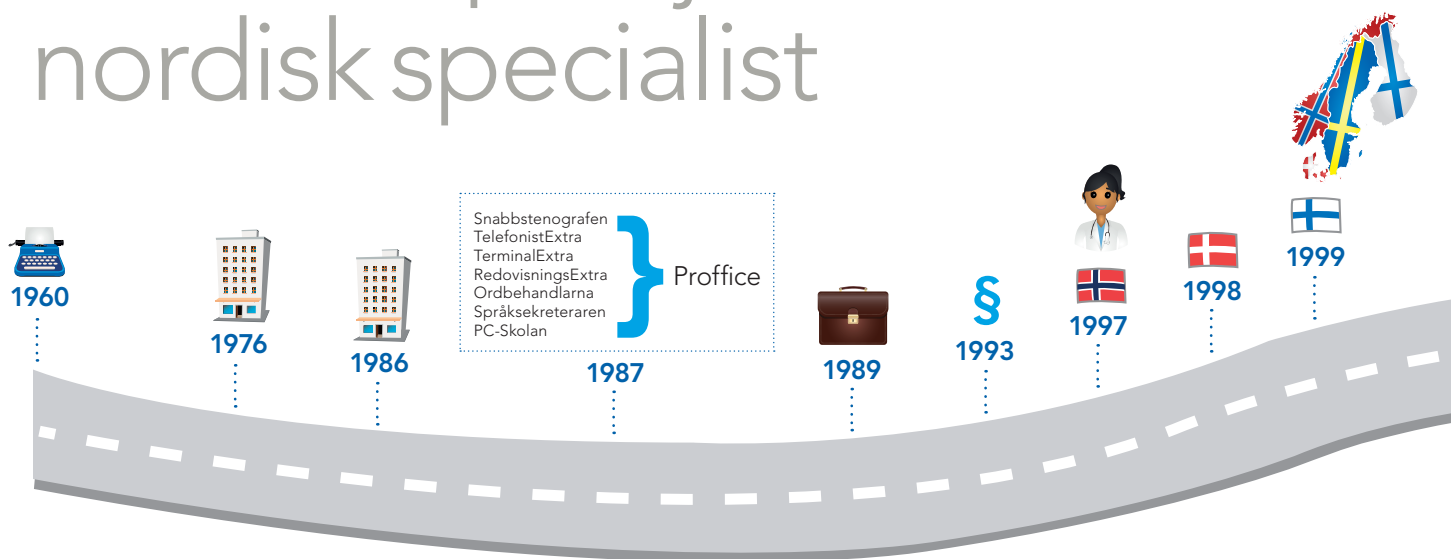
För Proffice, våra kunder samt anställda konsulter i Sverige, Finland och Danmark innebär den nya lagstiftningen inga större förändringar eftersom vi redan

uppfyllde likabehandlingsprincipen. I Norge medförde den nya lagen att priserna och lönerna justerades uppåt i branschen under årets första kvartal, något som bland annat gjorde kunderna mer avvaktande.

Likabehandlingsprincipen innebär att en utlyrd konsult ska ha samma grundläggande arbets- och anställningsvillkor som hon eller han skulle haft vid anställning direkt i kundföretaget.

Källor: Bemanningsföretagen, NHO-service och CIETT.

# Proffices historia: från lokal pionjär till nordisk specialist



## 1960

Berit Flodin startar en firma för skrivbyråttjänster i Stockholm, Snabbstenografen. Firman hyr även ut sekreterare.

## 1976

Kontor öppnas i Malmö.

## 1986

Kontor öppnas i Uppsala.

## 1987

Skrivbyrån har utökat sina tjänster med bland annat Språksekreteraren, Ordbehandlarna, TelefonistExtra och Skrivbyråcentralen. Nu slås alla verksamheterna ihop under namnet Proffice, ett namn som syftar på att vi är proffs på kontorsanställda.

Kontor öppnas i Göteborg.

## 1989

Christer Hägglund köper Proffice.

## 1993

Svensk avreglering av arbetsförmedlingsmonopolet.

## 1997

Proffice etablerar sig i Norge genom förvärv av det norska bemanningsföretaget Personellassistanse som byter namn till Proffice AS.

Proffice Care startas i Sverige.

## 1998

Verksamhet etableras i Danmark.

## 1999

Förvärv av Office Team som byter namn till Proffice Finland medför att Proffice nu finns i Sverige, Norge, Danmark och Finland.

Proffice noteras på Stockholmsbörsen.

## 2000

Proffice Internetrekrytering lanseras.

Omställningsbolaget Antenn Consulting förvärvas.

## 2005

Dfind som arbetar med rekrytering och uthyrning av IT-konsulter och Mediakompetens som erbjuder resurser inom media och kommunikation etableras.

Förvärv av Work@arn, som byter namn till Proffice Aviation, ger Proffice möjlighet att erbjuda sina bemanningstjänster även till flygbranschen.

Proffices egen tidning om arbetsmarknaden, Dagens Möjligheter, lanseras.

» Antenn  
förvärfvas



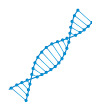
2000



2005



2006



2007



2008



2009



2010

Proffice

Dfind

Antenn

komet

2011



2012

2013



### 2006

Proffice Outsourcing avvecklas, ett av de första stora stegen mot Proffices specialisering.

PAMA, ProfficeArbetsMarknadsAnalys, ser dagens ljus.

### 2007

Proffice Life Science etableras.

Det norska läkarbemanningsbolaget Medifact förvärfvas.

Det tidigare förvärvade bolaget HSG fusioneras med Proffice Finland.

### 2008

EU antar Bemanningsdirektivet, en konvention om arbetsvillkor för personal som hyrs ut av bemanningsföretag. Direktivet har två syften: det ena är att skydda anställda i bemanningsföretag (likabehandlingsprincipen), det andra är att undanröja hinder för bemanningsföretag.

### 2009

CapMan blir huvudägare i Proffice.

### 2010

Affärsområdet Ekonomi förstärks genom uppstart av ett specialistbolag inom Finance.

Förvärf av det norska läkarbemanningsbolaget Legevisitten.

### 2011

Uppstart av Dfind Redpatch som utvecklar mjukvara. Proffices specialistbolag inom Finance tas upp i Dfind-familjen.

Uppstart av Proffice Mining.

Förvärf av det svenska studentbemanningsbolaget Komet.

Implementering av nya värdeord, ny varumärkesstrategi, ny grafisk profil och satsning på sociala medier.

### 2012

Dfind Engineering, som hyr ut och rekryterar ingenjörer, etableras i Norge.

### 2013

Ny lagstiftning\*, som bygger på EU:s bemanningsdirektiv, träder ikraft.

Proffice Aviation etableras i Finland och Danmark.

\*Se faktaruta sid. 11

# Vårt erbjudande: kompetensen i fokus

Akademikern med "fel" efternamn som söker hundratals jobb utan att få svar, receptionisten som ratas för att den som ska anställa inte kan se bortom rullstolen och kvinnan som väljs bort på grund av sin slöja eller helt enkelt för att hon är kvinna. Det är verklighet i dagens samhälle och vi tycker att det är ett slöseri med kompetens och resurser.

Genom engagemang och lyhördhet hjälper vi människor, företag och organisationer att växa och utvecklas, bli starkare och ibland ta steget till omställning. Vi ökar våra kunders konkurrenskraft och förbättrar deras förmåga att hantera utmaningar, oavsett konjunktur, genom våra tre huvuderbjudanden; personaluthyrning, rekrytering och omställning.

Vi hjälper våra kunder att ta nästa steg mot ett hållbart – och lönsamt – arbetsliv, där ingen väljs bort på grund av ursprung, religion, kön, ålder, funktionshinder eller sexuell läggning – där vi tar tillvara på alla resurser. Tillsammans gör vi skillnad.

Enligt Proffices Mångfaldsbarometer\* anser 68 procent av de tillfrågade cheferna i svenskt näringsliv att företag som satsar på mångfald har bättre förutsättningar att nå lönsamhet.

\*Undersökningen Proffices Mångfaldsbarometer genomfördes av TNS Sifo i Sverige i september 2013. 400 chefer i privat sektor deltog.



# Vårt erbjudande: uthyrning



Uthyrningsaffären är Proffices basaffär och stod för **94 procent** av omsättningen 2013. Proffices verksamhet var från början främst inriktad på att erbjuda kunderna ersättare för ordinarie personal under kortare perioder. Idag är vår relation med kunderna både djupare och mer engagerad och vi deltar på ett mer långsiktigt sätt i bemanningsplaneringen.

De som arbetar med att hyra ut personal har själva erfarenhet inom det segment de jobbar mot. En självklarhet tycker vi på Proffice, men inte alla i branschen.

*Genom att ta betalt för resultat istället för antal mantimmar kan vi spara pengar åt både kunden och oss själva och samtidigt leverera högre kvalitet i arbetet. Proffice blir inte bara en vikarieleverantör, utan en strategisk bemanningspartner.*

## CASE

### MSP-affären med AstraZeneca

Under 2013 fördjupade Proffice och AstraZeneca sitt samarbete med en MSP-affär, där Proffice Link AB är en Managed Service Provider för personalinhyring. Det innebär att Proffice Link är en oberoende part som hanterar hela flödet av AstraZenecas inhyrda konsulter: beställning, administration i samband med att konsult börjar och slutar uppdrag, uppföljning, samt är ett stöd för deras beställande chefer. Vi säkerställer även att policyer och riktlinjer följs. Proffice Link har i sin tur avtal med flera bemanningsleverantörer för leveransen. Dessa har valts ut tillsammans med AstraZeneca.

#### STRUKTUR – FÖRDELAR – VÄRDE



FOKUS PÅ KÄRNVERKSAMHETEN – ÖKAD KVALITET OCH EFFEKTIVITET – REDUCERAD RISK OCH KOSTNAD

# Vårt erbjudande: rekrytering



Rekryteringsaffären stod för **4 procent** av Proffices omsättning 2013. Att rekrytera personal kan vara tidskrävande för ett företag och ta stora resurser i anspråk för annonsering, gallring och anställningsintervjuer. Genom att anlita en professionell rekryteringspartner som Proffice får kunden inte bara tillgång till en omfattande kandidatbank, den får hjälp av specialister som använder sig av kvalitetssäkrade processer. Något som kan se dyrt ut på pappret visar sig bli billigt i slutändan, då rekryteringsprocessen blir tidseffektiv och noggranna tester genomförs för att se vilken kandidat som är mest motiverad och lämpad för jobbet. Dessutom erbjuder Proffice omfattande garantier, en extra trygghet för kunden.

## CASE

### Enirometoden

Eniro hade under flera år haft problem med hög personalomsättning, något som hade frestat hårt på både företaget och dess medarbetare. De sökte en extern partner som kunde anpassa sina processer och som kunde leverera och hålla ihop leveransen på nordisk nivå.

Valet föll på Proffice. Tillsammans med Proffice satte Eniro upp en ny process för rekrytering av säljare. Genom den kunde arbetsstället kvalitetsäkras och arbetet kunde förankras lokalt i större utsträckning.

Kandidaternas första kontakt när de söker jobb på Eniro är Proffices centrala sourcingteam i Stockholm. Sourcingteamet annonserar och gör en första telefonintervju med dem som uppfyller de krav som Eniro har ställt för tjänsten. De som fortfarande är aktuella för tjänsten får träffa en av Proffices rekryterare på den ort där tjänsten finns. Därefter träffar Eniro slutkandidaterna. På detta vis säkerställs att alla kandidater, oavsett arbetsort, som går vidare i rekryteringsprocessen uppfyller de krav och den arbetsprofil som fastställs, vilket bland annat har lett till minskad personalomsättning.

Referenstagning är en viktig del av processen. Det ansvarar Proffice för när Eniro har bestämt vem de vill gå vidare med. Under hela processen finns Proffice med som ett kvalificerat bollplank och stöd till den anställande chefen.



Genom samarbetet med Proffice har vi fått en professionell rekryteringsprocess som sker på den lokala marknaden där vi i koncernen bedriver vår verksamhet. Detta har resulterat i en lägre personalomsättning och ett bra stöd till våra chefer i sitt arbete att utveckla vår verksamhet.

*Johan Lindgren, CEO, Eniro AB*



Foto: Eniro AB



# Vårt erbjudande: omställning

Alla som ställs inför nya förutsättningar i sitt arbetsliv kan behöva stöd att komma till insikt och förstå konsekvenserna, men också att känna motivation att sätta upp och nå nya mål. Vårt bolag Antenn är verksamt i Sverige och stöttar både människor och företag i omställning med väl beprövade modeller och metoder. Dessa har gemensamt att de utgår från etik och att den enskilda människans värde har en stark koppling till effektivitet och lönsamhet.

Sedan Antenn grundades 1991 har 60 000 deltagare fått hjälp att skapa sin nya karriär. Faktum är att metoderna är så effektiva att 90 procent av de deltagare som aktivt söker ett nytt jobb hittar ett inom sex månader.

Omställning stod för **2 procent** av Proffices totala verksamhet 2013. Under året genomförde Antenn cirka 4 000 program.



## CASE

### Veolia Transport

Bussavtalet för Veolia Transport i Växjö gick ut i juni 2013 och 131 bussförare stod utan jobb. Antenn fick uppdraget att ge dessa omställningsstöd via Trygghetsfonden TSL.

125 personer gick med i Antenns program som har inneburit insatser på både grupp- och individnivå på bussdepåerna runt om i länet. Av de förare som nu har avslutat programmet har 97 procent nytt arbete.



# Vårt kandidaterbjudande: din möjlighetsmaximerare

Proffice erbjuder möjligheter till utveckling för alla stadier i arbetslivet. Till exempel:

## Extrajobb

Jobba extra vid sidan av studierna. Tjåna pengar samtidigt som du får erfarenhet och stärker ditt cv.

## Första jobbet

Är du redo att ta ditt första jobb? Låt Proffice bli språngbrådan till ditt arbetsliv.

## Karriärrådgivning

Dags att ta nästa steg, men du vet inte hur eller vart du vill? Välkommen till Proffice! Här får du nya intryck och inspiration.

## Flytta inom Norden

Vill eller måste du flytta? Proffice finns i hela Norden. Vi hjälper dig att hitta rätt jobb både i Helsingfors och Helsingborg.

## Nästa karriärsteg

Vi hjälper dig att hitta nästa utmaning när du har jobbat ett tag och känner att det är dags att utvecklas.

## CV-jouren

Biter inte ditt cv? Våra erfarna rekryterare hjälper dig att förbättra presentationen av dina kunskaper och meriter.

## Jobbrotation

Utveckla dig och höj din egen kompetens genom att byta branscher, arbetsställen och uppgifter.

## Specialist

Har du hunnit bli specialist på det du gör? Vi har specialistbolag inom många intressanta branscher som ger dig möjligheten att fortsätta utvecklas.

## Jobb efter föräldraledighet

Proffice kan hjälpa dig som har varit föräldraledig att börja om på nytt. Antingen på heltid eller på deltid.

## Byta bransch

Har du hittat rätt jobb, men är intresserad av en annan bransch? Vi hjälper dig att hitta nya perspektiv i en bransch som passar dig.

## Coaching

Vi erbjuder beprövade och effektiva omställningsprogram. Våra coacher hjälper dig att ta nästa steg vid omställning.

## Underkonsult

Är du egenföretagare? Lägger du tid på tidsödande administration eller att sälja in dig? Jobba som underkonsult hos Proffice, så får du fokusera på det du är bäst på.

## Executive

Proffice erbjuder lösningar både för dig som söker ett nytt chefsjobb och för dig som vill arbeta med varierande uppdrag under en tidsbestämd period.

## Seniorkonsult

Borde inte du sluta jobba snart? Om du får den frågan, är du rätt person för oss. Vi söker dig som gillar att jobba och vill fortsätta, även när du har passerat 60-årsstrecket.

# Hållbart arbetsliv – hållbart samhälle

## Hållbarhet

Vi vill ta ett samhällsansvar och bidra till ett hållbart arbetsliv genom att engagera oss i viktiga samhällsfrågor. Från och med 2013 börjar Proffice hållbarhetsredovisa enligt Global Reporting Initiative, GRI. År 2013 får därför anses vara ett "nollår", där vissa mätningar tar sin början.

Proffices affärsidé är att ge människor och företag möjlighet att utvecklas och växa genom att vara ett engagerat, lyhört och lösningsorienterat bemanningsföretag. För att leva upp till våra kunders och kandidaters höga förväntningar samt säkerställa en god lönsamhet arbetar Proffice på ett systematiskt sätt med kvalitet och ständiga förbättringar. Vi är certifierade enligt ISO-9001 (kvalitetsledningssystem) och 14001 (miljö). Denna redovisning omfattar områden där vi kan skapa ett hållbart arbetsliv och ett hållbart samhälle.

## Proffices intressenter

Proffices intressenter är de som vi bedömer påverkar eller påverkas mest av vår verksamhet. Identifieringen av dessa har utgått från våra affärsprocesser.

Intressentgrupp	Exempel på frågor
Medarbetare - konsulter - kontorsanställda	Värderingar, kompetensutveckling, anställningen
Kandidater	Attraktiv arbetsgivare
Kunder	Kundnöjdhet
Aktieägare	Tillväxt, lönsamhet, hållbarhet
Banker	Lönsamhet
Leverantörer	Leveransfrågor, avtalsfrågor, miljö
Fackliga parter	Kollektivavtal
Politiker	Arbetsstillfällen, hållbart arbetsliv
Samhället/staten/offentliga sektorn	Hållbarhet, lagars följande

## ARBETSFÖRHÅLLANDEN OCH ARBETSVILLKOR

### Varseltid

Sverige	Norge	Finland	Danmark
Förhandling ska hållas med våra fackliga parter inom 2–3 veckor från kallelse vid betydande förändringar av verksamheten.	Huvudverneombudet (arbetstagarnas representant) och Arbetsmiljøutvalget ska informeras i förväg om större förändringar i verksamheten.	Varselprocessen inleds med en varselperiod om 5 dagar som följs av en förhandlingsperiod på 2 veckor (6 veckor om varslet berör fler än 20 personer). Därefter kommer en ny varselperiod på två veckor innan uppsägningen verkställs. Information om processen ska också lämnas till statlig verksamhet och facket.	Vid större uppsägningar ska förhandlingar med medarbetarna eller deras representanter genomföras före uppsägningar. Efter avslutade förhandlingar är minsta varselperiod cirka 30 dagar före verkställan.

Varseltid och bestämmelser kring denna bestäms av lagstiftning (Medbestämmandelagen) samt av de kollektivavtal Proffice följer. I Norge följer vi gällande lagstiftning på området (Arbetsmiljøloven), vilket innebär att Huvudverneombudet (arbetstagarnas representant) och Arbetsmiljøutvalget ska informeras i så god tid som möjligt före större förändringar i verksamheten.

### Kollektivavtal

Inom koncernen omfattas ungefär 85 procent av personalstyrkan av kollektivavtal. De anställda i Norge omfattas inte av kollektivavtal.

### Hälsa och säkerhet

I Sverige regleras de flesta frågor om hälsa och säkerhet kopplat till arbetet av lag, såsom Arbetsmiljölagen och Arbetstidslagen. Dessa kompletteras av kollektivavtal om arbetstid och arbetsmiljö som är ingångna av arbetsmarknadens parter och som därmed är bindande för Proffice. Utöver detta finns kollektivavtalade försäkringar som

säkerställer att våra medarbetare är försäkrade vid en arbetsskada eller sjukdom.

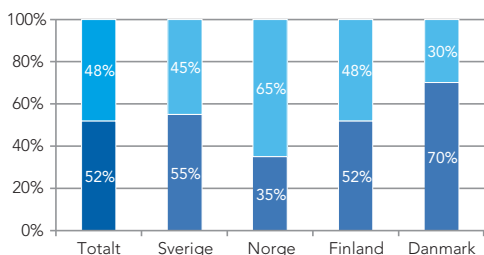
I Norge regleras frågor kring hälsa och säkerhet kopplat till arbete av Arbetsmiljøloven. I Finland och Danmark regleras frågor rörande hälsa och säkerhet kopplat till arbete i lag (Arbetskyddslagen och Arbetstidslagen i Finland resp. Arbetsmiljøloven i Danmark) samt av kollektivavtal med de fackförbund som våra verksamheter är bundna av.

### Utbildning och kompetensutveckling

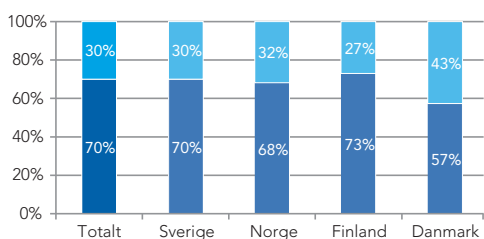
Regelbunden utvärdering och uppföljning av prestation och karriärutveckling genomförs för i genomsnitt 80 procent av våra medarbetare. Ingen skillnad finns mellan män och kvinnor.

Utbildningar i bland annat arbetsrätt, intervjuteknik och mångfald och likabehandling erbjuds kontorsanställda. I olika delar av koncernen erbjuds utbildningar i bland annat intervjuutbildning och Officepaketet till konsulter mellan uppdrag samt seminarier och nätbaserade kurser, där utbud beror på yrkesgrupp.

#### Könsfördelning, konsulter

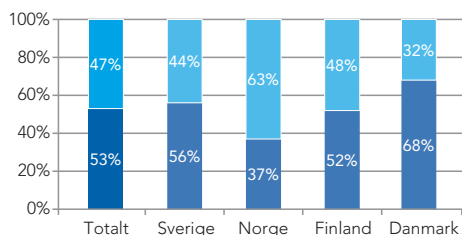


#### Könsfördelning, kontorspersonal



■ Kvinnor ■ Män

#### Könsfördelning, samtliga medarbetare



#### Mångfald och jämställdhet

Profficekoncernens styrelse har totalt åtta medlemmar inklusive två arbetstagarrepresentanter. Könsfördelningen är helt jämn med 50 procent män och 50 procent kvinnor. Av de högsta cheferna är 38 procent män och 62 procent kvinnor.

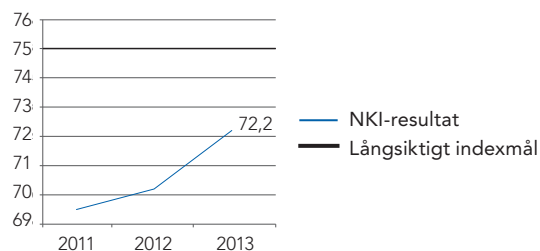
Inom koncernen har vi totalt 63 procent tjänstemän och 37 procent arbetare. 58 procent är 29 år eller yngre och 4 procent är 55 år eller äldre.

I Sverige är det inte lagligt att registrera minoritetsgruppstillhörighet. Det är heller inte något som är relevant för Proffices verksamhet, vi rekryterar efter kompetens. Därför redovisas det inte här.

## PRODUKTANSVAR

### Kundnöjdhet och kundservice

Nöjd-kund-index, "NKI", genomförs en till två gånger per år. Den senaste NKI-undersökningen gjordes våren 2013. Dessförinnan gjordes senaste undersökningen hösten 2012. Vi ska öka vår kundnöjdhet med minst en enhet per år. Det långsiktiga indexmålet är 75 samt att inget team ska ha ett index under 65. NKI-resultatet för koncernen 2013 var all time high: 72,2.



## MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

### Diskriminering

Proffice arbetar aktivt mot diskriminering och har en tydlig policy mot diskriminering och kränkande särbehandling. Med diskriminering avses orättvis eller kränkande behandling p.g.a. kön, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder eller ålder. Under 2013 rapporterades inga fall av diskriminering.

Under året introducerades en ny internutbildning i mångfald, i första hand för de medarbetare som arbetar med att rekrytera, antingen till oss själva eller till kunder.

### Föreningsfrihet och rätt till kollektivavtal

För Proffice är rätten till kollektivavtal en viktig fråga. Under 2013 har vi inte fått några indikationer på att föreningsfriheten eller rätten till kollektivavtal skulle ha kränkts hos några verksamheter eller betydande leverantörer. Dessa förbinder sig genom undertecknande av affärsavtal att följa Proffice Code of Conduct, vilket bland annat innebär att ingen får diskrimineras på grund av facklig tillhörighet.

## ORGANISATIONENS ROLL I SAMHÄLLET

### Samhällsansvar och lobbying

Vi ger människor och företag möjlighet att utvecklas genom att vara ett engagerat, lyhört och lösningsorienterat bemanningsföretag. Allt vi gör tar avstamp i denna idé. Profficekoncernen samarbetar med organisationer och deltar i nätverk med fokus på socialt ansvar. Det innebär att vi riktar in oss på arbetstagares rättigheter, exempelvis gällande bekämpande av diskriminering och främjande av mångfald och jämställdhet.

Utöver detta deltar Proffice i flera lokala projekt om mångfald och ett hållbart arbetsliv.

Under hösten arrangerades ett "mini-Almedalen" på Proffices huvudkontor, där ett flertal politiker, fackliga representanter och kunder träffades och diskuterade hur vi tillsammans kan skapa ett hållbart arbetsliv.

Proffices Public Affairs är en av 11 ledamöter i den svenska regeringens delegation för jämställdhet i arbetslivet (JA-delegationen). Uppdraget är att främja jämställdheten i arbetslivet. Proffice har under året också varit representerade i styrgruppen för Tema Likabehandling, som på uppdrag av Europeiska Socialfonden arbetar för att motverka utanförskap och främja kompetensutveckling.

## EKONOMISKT ANSVAR

Proffices finansiella fokus ska ligga på områden där konkurrensfördelar och uthållig lönsamhet kan uppnås. För att säkerställa verksamheten och relationen till våra intressenter

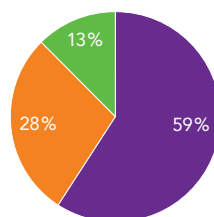
måste Proffices verksamhet skapa ett ekonomiskt överskott. Tabellen nedan visar hur vi har skapat och fördelat ekonomiskt värde under det senaste året.

MSEK	Intressent	2013
<b>Direkt tillskapat ekonomiskt värde</b>		
Intäkter	Kund	4 321
	Banker	3
	<b>Skapat direkt ekonomiskt värde</b>	<b>4 324</b>
<b>Fördelat ekonomiskt värde</b>		
Rörelsekostnader	Leverantör	-600
Löner och ersättningar till anställda	Medarbetare	-3 582
Betalningar till finansörer	Aktieägare/Finansörer	-26
Betalningar till den offentliga sektorn	Offentliga sektorn	-19
Sverige		-8
Norge		-10
Finland		-1
Danmark		-
Investeringar samhället	Samhället	-
	<b>Behållet ekonomiskt värde</b>	<b>97</b>

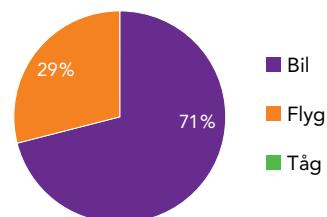
## MILJÖANSVAR

Proffice har som tjänsteföretag liten miljöpåverkan. Utsläpp från resor är Proffices största miljöpåverkan, där resande med bil stod för 71 procent av de totala koldioxidutsläppen om drygt 885 ton under 2013. Resande med bil är i många fall en nödvändighet för våra medarbetare att ta sig till och från uppdrag och kunder utanför storstadsregioner. Koldioxidutsläpp kommer också från resande med flyg och tåg samt från elförbrukning på kontoren. Där vi själva kan bestämma energileverantör används 100 procent förnyelsebar el i form av vattenkraft. Under 2013 förbrukade vi 3 000 GJ el på våra kontor.

Procentuell andel av resandet mätt i kilometer 2013



Procentuell andel av Proffices koldioxidutsläpp 2013



**Certifierade enligt ISO-14001:2004**

**Sverige**

Proffice AB  
Proffice Sverige AB  
Proffice Industrial & Logistics AB

**Norge**

Proffice Logistics Solutions AB  
Proffice Care AB  
Proffice Care Läkarbemannning AB  
Proffice AS  
Proffice Care AS  
Dfind Engineering AS

### Proffices miljömål 2013

» Minska antalet flygresor i koncernen med minst 10 % i relation till antal anställda

Resultat 2013: **minskat 21 %**

» Säkerställa att vi har 100 % förnyelsebar el där vi har egna avtal

Resultat 2013: **100%**

» Minska pappersförbrukningen med minst 10 % i relation till antal anställda

Resultat 2013: **ökat 1 %**

Resultatet har påverkats negativt av att vi har tagit hem ett antal administrativa funktioner som tidigare hanterats av en extern leverantör. Hur kan vi förbättra resultatet? "Follow me print", en lösning där inloggning på skrivaren krävs för att få ut utskriften, har under året införts på kontoren i Stockholm, Malmö, Göteborg och Oslo.

## Proffices hållbarhetsarbete

Denna hållbarhetsredovisning, enligt Global Reporting Initiatives ("GRI") riktlinjer för hållbarhetsredovisning avser Profficebolagen i Norden, där annat inte anges, och täcker kalenderåret 2013. Tabellen nedan anger vad som redovisas och var informationen återfinns. Utgångspunkt för redovisningen är våra affärsprocesser. Väsentlighet har bedömts

utifrån vilka intressenter som berörs av dessa. Proffices bedömning är att hållbarhetsredovisningen uppfyller informationskraven för nivå C enligt G3.1. Redovisningen har ej granskats av extern part. Kontaktperson för hållbarhetsredovisningen är Proffices kommunikationsdirektör, info@proffice.com.

Strategi och profil			
Upplysning/ indikator	Beskrivning	Sidhänvisning årsredovisning	Kommentar
<b>Strategi och analys</b>			
1.1	Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare (exempelvis vd, ordförande eller motsvarande position) om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och dess strategi.	6–7	
<b>Organisationsprofil</b>			
2.1	Organisationens namn.	35	
2.2	De viktigaste varumärkena, produkterna eller tjänsterna.	14–17, 35	
2.3	Organisationsstruktur, enheter, affärsområden, dotterbolag och joint ventures	25–61	
2.4	Lokalisering av organisationens huvudkontor.	35, 70	
2.5	Antal länder som organisationen har verksamhet i.	10, 11, 35, 52	
2.6	Ägarstruktur och företagsform.	25, 36, 38	
2.7	Marknader som organisationen är verksam på.	10, 11, 35, 52	
2.8	Den redovisade organisationens storlek.	35–37	
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden beträffande storlek, struktur eller ägande.	35–37	
2.10	Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden.	5, 35	Dfind Finance tilldelades CFO Worlds utmärkelse Årets Rekryteringsföretag. Styrelseledamoten Cecilia Daun Wennborg vann Gabrielsen Award. Proffice på åttonde plats på AllBrights vita lista.
<b>Information om redovisningen</b>			
3.1	Redovisningsperiod för den redovisade informationen.	35	Kalenderår.
3.2	Datum för publicering av den senaste årsredovisningen.	70	2013 är första året som Proffice GRI-rapporterar.
3.3	Redovisningscykel.	35	Ettårig.
3.4	Kontaktperson för redovisningen och dess innehåll.	22	
3.5	Processer för definition av innehållet i redovisningen.	19	
3.6	Redovisningens avgränsning.	19, 22	
3.7	Särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning	22	
3.8	Princip för redovisningen av joint ventures, dotterbolag, hyrda anläggningar, utlokaliserade verksamheter och andra verksamheter som väsentligt kan påverka jämförbarheten mellan olika tidsperioder och/eller organisationer.	22	Samtliga dotterbolag ingår i redovisningen.
3.10	Förklaring till förändring av tidigare lämnad information.	N/A	2013 är första året som Proffice GRI-rapporterar.
3.11	Väsentliga förändringar.	N/A	2013 är första året som Proffice GRI-rapporterar.
3.12	Innehållsförteckning	22	

Upplysning/ indikator	Beskrivning	Sidhänvisning årsredovisning	Kommentar
<b>Styrning, åtaganden och intresserelationer</b>			
4.1	Bolagsstyrning.	23–32	
4.2	Styrelseordförandes ställning.	26–29	
4.3	Antal oberoende, ej verkställande styrelseledamöter.	28–29	
4.4	Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer.	25, 30–31	
4.14	Organisationens intressenter.	19	
4.15	Princip för identifiering och urval av intressenter.	19, 22	
<b>Ekonomiskt ansvar</b>			
EC1	Direkt ekonomiskt värde.	21	
<b>Miljöansvar</b>			
EN4	Indirekt energianvändning per primär energikälla.	21	
EN17	Andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	21	
<b>Mänskliga rättigheter</b>			
HR4	Antal fall av diskriminering, samt vidtagna korrigerande åtgärder.	20	
HR5	Föreningsfriheten och rätten till kollektivavtal.	20	
<b>Arbetsförhållanden och arbetsvillkor</b>			
LA4	Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal.	19	
LA5	Minsta varseltid angående betydande förändringar i verksamheten med upplysning om huruvida detta är specificerat i kollektivavtal.	19	Redovisas per land.
LA9	Frågor om hälsa och säkerhet som omfattas av formella överenskommelser med fackföreningar.	19	
LA12	Regelbunden utvärdering och uppföljning av medarbetarnas prestation och karriärutveckling.	19	
LA13	Sammansättning av styrelse, ledning och anställda.	20, 26, 28–30, 36, 54–55, 68	Minoritetsgruppsstillhörighet redovisas ej.
<b>Produktansvar</b>			
PR5	Rutiner för kundnöjdhet, inklusive resultat från kundundersökningar.	20	
<b>Organisationens roll i samhället</b>			
S05	Politiska ställningstaganden och delaktighet i politiska beslutsprocesser och lobbying.	20	

# Bolagsstyrningsrapport: innehåll



- 24 Ordförande har ordet
- 25 Bolagsstyrning 2013
- 25 Aktieägare
- 25 Bolagsstämma
- 26 Valberedning
- 26 Styrelse
- 28 Styrelsens ledamöter
- 30 Verkställande direktör och ledning
- 30 Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
- 30 Revisorer
- 30 Intern kontroll över finansiell rapportering
- 32 Revisorns yttrande om bolagsstyrningsrapporten



### Bästa aktieägare,

Ett framgångsrikt företag bygger på engagemang från såväl medarbetare och ledning som styrelse. Genom ett engagerat arbete i hela Proffices organisation, i stort och i smått, skapar vi en god affär för både medarbetare, samhälle och för våra ägare. Det har också gjort att vi lyckats hantera årets utmaningar, såsom en avvaktande marknad och införandet av EU:s nya bemanningsdirektiv.

### Strategi

Bemanningsbranschen är en "people business". Det är en snabb bransch som präglas av tuff konkurrens. Att Proffice har verkat i över 50 år på den nordiska marknaden är ingen tillfällighet, utan resultatet av en strategi som består av några viktiga byggstenar:

**1. Snabbhet.** Att snabbt kunna anpassa sig till rådande konjunktur är väsentligt för att bli framgångsrik och långvarig i bemanningsbranschen.

**2. Entreprenördriven ledning.** På en marknad där kartan ständigt ritas om krävs att ledningen drivs av att hitta nya vägar. Vi arbetar aktivt med att rekrytera ledare som vägar tänka nytt.

**3. Försäljning.** Vi är en försäljningsdriven organisation med hög kundnärvard, en förutsättning för att lära känna kunderna bättre och erbjuda innovativa lösningar.

**4. Specialisering.** Affärer görs inte mellan företag. Affärer görs mellan människor. Pratar man samma språk och förstår varandras behov blir både säljare och köpare vinnare. Genom att specialisera oss på ett antal branscher och kompetensområden får kunder och kandidater möta specialister som förstår just deras behov.

**5. Effektiva processer.** Genom våra processer sätter vi ramarna för allt vi gör. Hela tiden arbetar vi för att bli lite bättre, enligt mottot "Keep Improving".

### Proffices bolagsstyrning

Som styrelse ska vi vårda det stora förtroende som ägarna har gett oss. Utifrån vår kompetens och kunskap om marknaden, är det styrelsens roll att skapa utrymme för det som är strategiskt viktigt samtidigt som vi säkerställer att den dagliga verksamheten har rätt människor, verktyg och processer på plats.

Under 2013 utsågs tre nya styrelseledamöter, varav en personalrepresentant. Utöver styrelsens sedvanliga arbete i utskotten har vi, i vårt nybildade IT-utskott, bland annat behandlat frågan om utvecklingsansvaret för vårt affärssystem som vi övertog från

leverantören i slutet av året. Den årliga styrelseutvärderingen bekräftade åter ett positivt samarbetsklimat och ett stort engagemang för bolagets utveckling.

Under året valde Lars Kry, Proffices vd och koncernchef sedan 2008, att lämna bolaget. Rekryteringen av en ny koncernchef har därför varit en viktig fråga för styrelsen. Henrik Højsgaard tillträdde som ny koncernchef den 1 januari 2014. Samtliga i styrelsen är överens om att Henrik, med sina starka ledaregenskaper och strategiskt tänkande, är rätt person att leda Proffice in i framtiden.

### Finansiering och kassaflöde

Ytterligare en viktig fråga för både styrelse och bolagsledning är kassaflödet. Tack vare våra medarbetares stora engagemang, i kombination med effektivare processer, har kassaflödet stadigt förbättrats under året. Det gör att bolaget återigen har en stark balansräkning med låg skuldsättning och starkt soliditet.

Styrelsens mål är att utdelningen, genomsnittligt över tid, ska uppgå till minst 50 procent av koncernens resultat efter skatt. Ambitionen är att upprätthålla en långsiktig och stabil utveckling. För verksamhetsåret 2013 föreslår styrelsen att utdelning till aktieägarna ska vara 0,60 SEK per aktie.

När jag nu avgår som ordförande i Proffices styrelse ser jag tillbaka på en tid med engagerade, kompetenta och innovativa kollegor i såväl styrelse som resten av bolaget. Det är en period då vi har lyckats mer än dubblera omsättningen, genererat lönsamhet och inte minst skapat mängder av arbetstillfällen, oavsett konjunktur. Vi sätter alltid kompetensen i centrum och har erbjudit nya möjligheter även åt de människor som står längst från arbetsmarknaden; ungdomar, långtidsarbetslösa och personer med utländsk härkomst. Bemanningsbranschen är en viktig aktör för varje enskild människa, för företag och samhället i stort.

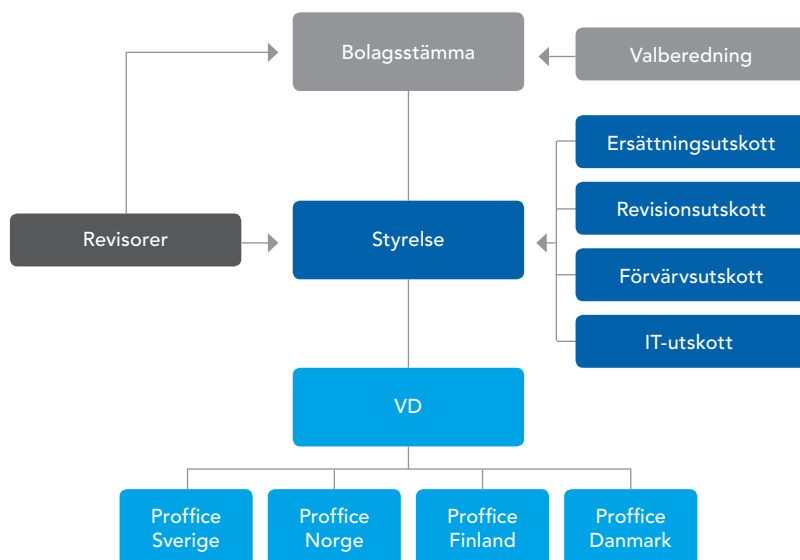
Jag vill å styrelsens vägnar tacka våra kunder och aktieägare för visat förtroende. Ett stort tack också till alla engagerade medarbetare i Profficekoncernen. Ni gör skillnad!

Stockholm i april 2014

Lars Murman  
Styrelsens ordförande



## STYRMODELL



### VIKTIGA EXTERNA REGELVERK

- Svensk aktiebolagslag
- Nasdaqs OMX regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

### VIKTIGA INTERNA REGELVERK OCH STYRDOKUMENT

- Affärsidé och mål
- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- VD-instruktion
- Strategier
- Polycys
- Uppförandekod

Styrning, ledning och kontroll av Proffice fördelas mellan bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktören och revisorer enligt svenska aktiebolagslagen, Svensk kod för bolagsstyrning och bolagsordningen.

## BOLAGSSTYRNING 2013

Proffices bolagsstyrning handlar om hur verksamheten styrs, leds och kontrolleras i syfte att skapa värde för Proffices ägare och andra intressenter.

Till grund för Proffices bolagsstyrning ligger såväl externa som interna regelverk och styrdokument. Till de externa styrdokument som utgör ramarna för bolagsstyrning inom Proffice hör den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, andra relevanta lagar och regler, Nasdaq OMX Stockholms Regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning (Koden). Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därutöver finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för verkställande direktören samt av styrelsen fastställda polycys, riktlinjer och instruktioner med bindande regler för hela koncernen.

Proffice tillämpar Koden och för räkenskapsåret 2013 har Proffice tillämpat Koden utan avvikelser.

## AKTIEÄGARE

Proffices aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm, Mid Cap sedan oktober 1999. Antalet utestående aktier uppgår till 68 677 773, varav 66 677 773 aktier av serie B. Under 2013 omvandlades 2 000 000 A-aktier till 2 000 000 B-aktier. Varje A-aktie berättigar till tio rösträtter och varje B-aktie berättigar till en rösträtt. Totalt antal rösträtter har därför minskat från 104 677 773 till 86 677 773, varav 20 000 000 avser A-aktier och 66 677 773 avser B-aktier.

Antalet aktieägare var vid verksamhetsårets slut 4 367 (4 384).

För ytterligare information om aktien och aktieägare se sidan 38 i årsredovisningen och på bolagets webbplats.

Proffices utdelningspolicy anger att minst 50 procent av koncernens nettovinst efter skatt delas ut till aktieägarna.

Följande aktieägare har ett direkt eller indirekt aktieinnehav i bolaget, som representerar minst en tiondel av rösttalet för samtliga aktier i Proffice per den 31 december 2013:

AKTIEÄGARE	A-aktier	B-aktier	Andel av kapital, %	Andel av röster, %*
CapMan Public Market Investment	2 000 000	3 803 588	8,45	27,60
Swedbank Robur fonder	0	11 235 058	16,36	13,03
Nordea Investment Funds	0	9 930 952	14,46	11,52

\*Rösterna är justerade för moderbolagets innehav av egna aktier, 438 919 B-aktier

## BOLAGSSTÄMMA

Aktieägarnas inflytande utövas på bolagsstämman, vilket är bolagets högsta beslutande organ. Bolagsstämman planeras och utförs för att aktieägarna på bästa sätt ska kunna utöva sitt inflytande i bolaget. Kallelse och annan information är utformad för att aktieägarna ska kunna utöva sitt inflytande och för att kunna ta välgrundade beslut i de frågor som uppkommer på bolagsstämman.

Proffice arbetar aktivt med sin webbplats för att hålla korrekt, tydlig och relevant information tillgänglig för aktieägarna och andra intressenter.

För att underlätta för utländska aktieägare översätts bolagsstämmomodulerna till engelska.

### Årsstämman 2013

Årsstämman 2013 ägde rum den 23 april 2013 kl. 15.00, på Proffices huvudkontor, Regeringsgatan 65 i Stockholm. Vid stämman närvarade aktieägare motsvarande cirka 73 procent av rösterna eller cirka 59 procent av aktiekapitalet. Vid stämman närvarade även styrelsen, medlemmar ur koncernledningen och revisorn.

Årsstämman 2013 beslutade i enlighet med styrelsens förslag bland annat att aktieutdelning om 0,30 SEK per aktie för verksamhetsåret 2012 skulle lämnas.

I enlighet med valberedningens förslag beslutade årsstämman vidare att Proffices styrelse oförändrat ska bestå av sex ledamöter utan suppleanter. Till styrelseledamöter beslutade årsstämman

enligt valberedningens förslag omval av styrelseledamöterna Karin Eliasson, Cecilia Daun Wennborg, Lars Murman och Karl Åberg samt nyval av Lars Johansson och Susanna Marcus. Vidare beslutades omval av Lars Murman som styrelseordförande.

Årsstämman beslutade därutöver om arvode till styrelsen, vilket ska fördelas enligt följande:

- 500 000 SEK till ordförande
- 250 000 SEK vardera till övriga styrelseledamöter

Därutöver ska ersättning för utskottsarbete utgå enligt följande: 70 000 SEK till Cecilia Daun Wennborg, 40 000 SEK till Karin Eliasson, 15 000 SEK till Karl Åberg, 15 000 SEK till Susanna Marcus samt 15 000 SEK till Lars Johansson.

Årsstämman beslutade vidare att godkänna styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare och bemyndiga styrelsen att fatta beslut om nyemission för att vid behov genomföra eller finansiera förvärv av hela eller delar av andra företag eller verksamheter, bemyndiga styrelsen att besluta om förvärv och bemyndiga styrelsen att besluta om överlåtelse av egna aktier i samband med företagsförvärv.

Årsstämman 2014 kommer att hållas den 22 maj 2014 kl. 15.00, på Proffices huvudkontor, Regeringsgatan 65 i Stockholm. Ytterligare detaljer finns på Proffices webbplats.

## VALBEREDNING

Valberedningen har till uppgift att lägga fram förslag till årsstämman om antalet styrelseledamöter, föreslå styrelseledamöter och ordförande för styrelsen respektive stämman samt i förekommande fall föreslå förändring av instruktion för valberedningen. Valberedningen har även till uppgift att i förekommande fall lägga fram förslag till revisorer samt arvode till revisorer.

Enligt de principer för tillsättande av valberedningen som antogs på årsstämman 2012 och som gäller tills vidare ska styrelsens ordförande kontakta de fem största ägarna för att utse valberedningen inför kommande årsstämma. Ordförande för valberedningen ska den aktieägare vara som representerar den till röstetalet största aktieägaren. Joakim Rubin har utsetts till ordförande för att leda valberedningens arbete.

Baserat på de per den 30 september 2013, kända ägarförhållandena i Proffice har en valberedning utsetts inför årsstämman 2014. Därefter har sammansättningen i valberedningen förändrats med anledning av förändring av antal aktier och röster samt ägarförändringar. Se vidare Proffices webbplats över pressmeddelanden om valberedningen.

Utifrån ägarförhållanden per den 6 december 2013, består valberedningen av:

- Joakim Rubin (ordförande), utsedd av CapMan Public Market Investment (24,88 % av rösterna)
- Marianne Flink, utsedd av Swedbank Robur fonder (11,80 % av rösterna)
- Jan Särilvik, utsedd av Nordea Investment Funds (10,38 % av rösterna)
- Frank Larsson, utsedd av Handelsbanken Fonder AB (6,13 % av rösterna)
- Hans Hedström, utsedd av Carnegie fonder (3,30 % av rösterna)

Valberedningen har bland annat utvärderat styrelsens arbete, kompetens, sammansättning och ledamöternas oberoende. Denna utvärdering utgör grunden för valberedningens arbete tillsammans med kraven i Svensk kod för bolagsstyrning och de bolagsspecifika behoven hos Proffice.

Valberedningens förslag inför årsstämman 2014 finns presenterad i kallelsen till årsstämman samt på Proffices webbplats.

Ledamöterna erhåller inte arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedningen.

## STYRELSE

Styrelsen ansvarar för Proffices organisation och förvaltning. Styrelsen ansvarar även för styrningen av bolagets verksamhet bland annat med syftet att öka aktieägarvärdet och tillvarata Proffices intressen.

I enlighet med Koden är styrelsens uppgifter bland annat att:

- fastställa verksamhetsmål och strategi
- tillse att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet.
- tillse att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet
- tillse att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig
- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga verkställande direktören.

Ett viktigt styrdokument för styrelsens arbete är dess arbetsordning, vilken fastställs årligen på konstituerande styrelsemöte. Vid det konstituerande mötet fattar styrelsen även beslut om fördelning av ansvarsområden inom styrelsen och om firmateckningsrätt. Styrelsen har under 2013 antagit en arbetsordning, inklusive instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelse och verkställande direktören samt avseende ekonomisk rapportering, arbetsordning för revisions-, ersättnings-, förvärvs- och IT-utskottet samt beslutsordning.

Styrelsen och samtliga utskott protokollför sina sammanträden och samtliga protokoll tillhandahålls styrelsen och revisor.

### Styrelsens sammansättning

Styrelsen ska ha en storlek och sammansättning som säkerställer dess förmåga att förvalta bolagets angelägenheter med integritet och effektivitet. Enligt Proffices bolagsordning ska styrelsen, utöver arbetstagarrepresentanterna, bestå av minst tre och högst åtta ledamöter.

Proffices styrelse 2013 bestod av sex styrelseledamöter som var och en innehar för Proffice viktiga kompetenser och erfarenheter från bland annat tjänsteföretagande, finansiellt kunnande, försäljning och marknadsföring av tjänster samt bred kunskap om bemannings- och konsultföretag.

Från och med årsstämman 2013 har styrelsen bestått av ordförande Lars Murman samt övriga styrelseledamöter Karin Eliasson, Cecilia Daun Wennborg, Karl Åberg, Lars Johansson och Susanna Marcus samt arbetstagarrepresentanterna Sylvia Kristensen och Magnus Bergström. Proffices verkställande direktör är adjungerad i styrelsen. Sekreterare är bolagets ekonomiska och finansdirektör.

Styrelsen har för närvarande inrättat fyra utskott: ersättnings-, revisions-, förvärvs- och IT-utskottet.

### Styrelsens oberoende

Samtliga stämموvalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Från och med årsstämman 2013 är förutom Karl Åberg samtliga styrelseledamöter även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. På sidorna 28–29 framgår vilka bolagsstämموvalda styrelseledamöter som enligt Kodens definition anses oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, respektive i förhållande till bolagets större aktieägare.

### Styrelsens arbete under året

Enligt styrelsens arbetsordning hålls normalt minst fyra ordinarie sammanträden per år utöver det konstituerande sammanträdet. Därutöver kan styrelsen sammanträda när omständigheterna så kräver. Under 2013 har styrelsen haft 17 styrelsemöten, varav 1 konstituerande möte, 10 ordinarie möten och 6 extra möten. Samtliga möten hölls i Stockholm.

Vid årets möten behandlade styrelsen de fasta punkter som förelåg vid respektive styrelsemöte såsom affärsläge, affärsplan, ekonomisk rapportering, pågående projekt och väsentliga investeringar. Andra frågor som diskuterades i styrelsen under året var strategi och marknadsutveckling. Därutöver behandlades vid valda styrelsemöten frågor rörande årsbokslut, delårsrapporter och budget. Aktuella rättstvister samt frågor om regelefterlevnad presenteras regelbundet.

Vid styrelsemötena i februari och november presenterades iakttagelser från revisionen. Under större delen av tredje kvartalet har styrelsen arbetat med rekrytering av ny koncernchef. Vidare träffar styrelsen minst en gång per år Proffices revisor utan verkställande direktörens eller annan i koncernledningens närvaro. Styrelsens arbete över året framgår på nästa sida.

## STYRELSENS FRÅGOR OCH ÄRENDE 2013 ETT SAMMANDRAG

### JANUARI

- Rapportering och uppdatering gällande åtgärdsprogrammet

### FEBRUARI

- Godkännande av bokslutskommuniké för 2012 och pressmeddelande
- Rapportering och uppdatering avseende rörelsesegment Norge
- Reviderad budget för räkenskapsåret 2013
- Godkännande av ny finansieringsstruktur

### MARS

- Godkännande av Årsredovisning 2012
- Godkännande av Bolagsstyrningsrapport
- Kallelse till årsstämma
- Beslut om ny ledningsorganisation
- Rapportering av målbild 2016

### APRIL (konstituerande, innehållande bl.a.)

- Bemyndigande att teckna firma
- Val av ledamöter till styrelsens utskott
- Antaganden av styrelsens arbetsordning
- Antaganden av revisions-, ersättnings- och förvärsutskottens arbetsordning
- Antagande av info-, whistler blower- och insiderpolicies

### MAJ

- Godkännande av första kvartalets delårsrapport och pressmeddelande
- Rapportering och uppdatering avseende enhet för specialisering Industri och Logistik

### AUGUSTI

- Godkännande av andra kvartalets delårsrapport och pressmeddelande
- Pressmeddelande om verkställande direktörens avgång
- Rapportering och uppdatering avseende enhet för specialisering Aviation
- Godkännande av uppdaterad Finanspolicy
- Fastställande av fokusområden 2014

### OKTOBER

- Godkännande av IT-investeringar
- Beslut om tillsättande av ny koncernchef

### NOVEMBER

- Godkännande av tredje kvartalets delårsrapport och pressmeddelande
- Rapportering och uppdatering avseende enhet för specialisering Finance och Executive
- Rapport från revisorerna
- Genomgång av koncernens talangförsörjningsprocess
- Beslut om omvandling av aktier i enlighet med bolagordningen

### DECEMBER

- Budget för räkenskapsåret 2014
- Översyn av koncernens strategi
- Utvärdering av styrelsen
- Förslag till valberedningen gällande revisorer
- Beslut om omvandling av aktier i enlighet med bolagordningen

### Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för koncernledningen och övriga ledande befattningshavare.

Utskottet har följt och utvärderat pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för koncernledningen och övriga ledande befattningshavare. Dessutom har utskottet följt och utvärderat tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman enligt lag ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottet har fastställt lön och övriga ersättning till koncernledning och övriga ledande befattningshavare, exklusive verkställande direktören, i enlighet med beslutade riktlinjer. Beslut om lön och ersättningar till verkställande direktören har fattats av styrelsen.

Utskottet har under 2013 haft 9 ordinarie möten.

Ersättningsutskottet har sedan årsstämman den 23 april 2013 bestått av styrelsens ordförande Lars Murman, tillika ordförande för utskottet, samt Karin Eliasson och Susanna Marcus. Vid utskottet deltar Proffices verkställande direktör, dock ej vid diskussion om ersättning till verkställande direktören. Proffices personaldirektör är normalt föredragande.

### Revisionsutskott

Revisionsutskottet har bland annat till uppgift att övervaka bolagets finansiella rapportering, vilket har inkluderat att övervaka processerna för revision och effektiviteten i den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen.

Revisionsutskottet har löpande sammanträffat med Proffices revisorer och hållit sig informerat om inriktningen och omfattningen av revisionsarbetet. Dessutom har utskottet utvärderat revisorernas arbete och omfattning. Utskottet har även tillsammans med revisorn diskuterat Proffices risker avseende den finansiella rapporteringen.

Utskottet har informerat Proffices valberedning om utfallet av sin utvärdering av revisionsarbetet.

Revisionsutskottet ska hålla minst tre möten per år. Utskottet har under 2013 haft 7 ordinarie möten.

Av aktiebolagslagen samt Koden följer att revisionsutskottets ledamöter inte får vara anställda av bolaget, att majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning, att minst en av de ledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning även ska vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare samt att minst en av de obero-

ende ledamöterna ska ha redovisnings- eller revisionskompetens. Styrelsen har utsett styrelseordförande Lars Murman, styrelseledamoten och speciellt sakkunnige Cecilia Daun Wennborg, som också är utskottets ordförande samt styrelseledamoten Karl Åberg till revisionsutskottets ledamöter. Proffices verkställande direktör, ekonomi- och finansdirektör, koncernekonomichef och bolagets revisor deltar på mötena.

### Förvärsutskott

Styrelsen har utsett ett förvärsutskott bestående av styrelsens ordförande Lars Murman, tillika utskottets ordförande, och ledamoten Karl Åberg samt arbetstagarrepresentanten Sylvia Kristensen.

Förvärsutskottets främsta uppgift är att bereda beslut för styrelsen angående potentiella förvärv.

Proffices verkställande direktör deltar på förvärsutskottets möten.

Utskottet har under 2013 inte haft några möten.

### IT-utskott

Sedan april 2013 har styrelsen utsett ett IT-utskott bestående av Karl Åberg, utskottets ordförande och ledamöterna Lars Murman samt Lars Johansson.

Utskottet har under 2013 haft 3 möten.

IT-utskottets främsta uppgift är att till styrelsen verka som en beredande funktion och ge förslag till beslut inom IT-området.

På IT-utskottets möten deltar Proffices verkställande direktör, IT-chef och ekonomi- och finansdirektör.

### Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen i Proffice AB ska årligen utvärderas genom en strukturerad process. Syftet med utvärderingen är att få del av styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och för att få en uppfattning om vilka åtgärder som kan vidtas för att förbättra, utveckla och effektivisera styrelsearbetet. Detta är även ett viktigt underlag för valberedningens arbete inför nästkommande årsstämma.

Under 2013 har styrelseutvärderingsprocessen genomförts med hjälp av enkätundersökning som styrelsens ledamöter inklusive arbetstagarrepresentanterna har besvarat. Resultatet av utvärderingen har sedan presenterats i sin helhet för styrelsen. Utvärderingen visade på ett mycket gott samarbete. I enlighet med Koden har utvärderingens resultat även presenterats för valberedningen. Valberedningen har också intervjuat enskilda styrelseledamöter.

## STYRELSENS LEDAMÖTER



**LARS MURMAN**  
Styrelseordförande  
Invald 2006

**Födelseår:** 1957  
**Yrke:** Investerare och  
entreprenör  
**Utbildning:** Civilekonom  
**Övriga styrelseuppdrag:**  
Styrelseordförande i  
2Secure AB och Semantix AB  
**Arbetslivserfarenhet:**  
Nordenchef Manpower



**CECILIA DAUN WENNBORG**  
Invald 2010

**Födelseår:** 1963  
**Yrke:** Egenföretagare  
**Utbildning:** Civilekonom  
**Övriga styrelseuppdrag:**  
ICA Gruppen AB, Getinge AB,  
Loomis AB, Eniro AB, Ikano  
Bank AB, AB Svensk Bilprovning,  
Carnegie Fonder AB och  
Sophiahemmet  
**Arbetslivserfarenhet:**  
Vice VD Ambea AB,  
VD Carema Vård och Omsorg  
AB, Ekonomi- och finansdir  
Ambea AB resp Carema Vård  
och Omsorg AB,  
tf VD Skandiabanken, Sverige-  
chef Skandia samt VD Skandia  
Link



**KARIN ELIASSON**  
Invald 2004

**Födelseår:** 1961  
**Yrke:** Personaldirektör  
TeliaSonera  
**Utbildning:** Fil kand personal-  
och organisationsfrågor  
**Övriga styrelseuppdrag:**  
Pensionsgaranti PRI  
**Arbetslivserfarenhet:**  
Personalchef Stora Enso,  
VD Novare, Personaldirektör  
SCA-koncernen



**LARS JOHANSSON**  
Invald 2013

**Födelseår:** 1959  
**Yrke:** CFO Swedavia  
**Utbildning:** Civilekonom  
**Övriga styrelseuppdrag:**  
Styrelseledamot i Bonnier  
Solutions AB  
**Arbetslivserfarenhet:**  
CFO/COO TV4 AB, tf VD,  
vVD/COO och CFO Orc  
Software AB, partner och  
delägare TIME Ventures AB,  
ekonomidirektör AssiDomän  
Packaging AB, finanschef  
AssiDomän AB och  
SpectraPhysics AB, Deputy  
Group Treasurer AGA AB

NAMN	NATIONALITET	EGNA OCH NÄRSTÄANDES AKTIEINNEHAV	OBEROENDE AV BOLAGET/ BOLAGSLEDNINGEN	OBEROENDE AV STÖRRE AKTIEÄGARE
LARS MURMAN	Svensk	1 000 000 B-aktier*	Ja	Ja
CECILIA DAUN WENNBORG	Svensk	4 500 B-aktier	Ja	Ja
KARIN ELIASSON	Svensk	3 200 B-aktier	Ja	Ja
LARS JOHANSSON	Svensk	10 000 B-aktier	Ja	Ja
SUSANNA MARCUS	Svensk	3 500 B-aktier	Ja	Ja
KARL ÅBERG	Svensk	Inget innehav	Ja	Nej, beroende i form av storägare
SYLVIA KRISTENSEN	Svensk	Inget innehav	Nej, beroende i form av anställning i bolaget	Ja
MAGNUS BERGSTRÖM	Svensk	Inget innehav	Nej, beroende i form av anställning i bolaget	Ja

\*Avyttrade 13 januari 2014



**SUSANNA MARCUS**  
Invald 2013

**Födelseår:** 1965

**Yrke:** Egenföretagare

**Arbetslivserfarenhet:**  
VD och koncernchef,  
JB Education AB, VD Poolia  
Sverige AB, VD och försälj-  
ningschef Poolia Sverige  
Teknik AB, VD ICL AB  
(senare Fujitsu Services AB)



**KARL ÅBERG**  
Invald 2012

**Födelseår:** 1979

**Yrke:** Partner på riskkapital-  
bolaget CapMan och partner  
på Zeres Capital Partners

**Utbildning:** Civilekonom

**Arbetslivserfarenhet:**  
Tidigare verksam på Handels-  
banken Corporate Finance



**SYLVIA KRISTENSEN**  
Arbetslagrepresentant,  
utsedd av Unionen  
Invald 1999

**Födelseår:** 1948



**MAGNUS BERGSTRÖM**  
Arbetslagrepresentant,  
utsedd av Unionen  
Invald den 18 februari 2013

**Födelseår:** 1976

ERSÄTTNING	NÄRVARO STYRELSEMÖTE	NÄRVARO ERSÄTTNINGsutskottet	NÄRVARO REVISIONSUTSKOTTET	NÄRVARO IT-UTSKOTTET
500 000 SEK	16/17	9/9	6/7	2/3
320 000 SEK	16/17		7/7	
290 000 SEK	16/17	9/9		
176 667 SEK	13/17 (invald vid Årsstämman 2013)			2/3 (invald vid Årsstämman 2013)
176 667 SEK	13/17 (invald vid Årsstämman 2013)	6/9 (invald vid Årsstämman 2013)		
260 000 SEK	17/17	3/3 (t.o.m. maj 2013)	4/4 (fr.o.m. maj 2013)	3/3 (fr.o.m. maj 2013)
	14/17			
	16/17 (fr.o.m. februari 2013)			

## VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH LEDNING

### Verkställande direktör

Verkställande direktör och koncernchef utses av styrelsen och är ansvarig för den löpande verksamheten i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. Det innebär bland annat att ansvar för ekonomisk rapportering, framtagande av informations- och beslutsunderlag samt att förpliktelser, avtal eller andra juridiska handlingar inte står i strid med svenska eller utländska lagar och författningar.

Lars Kry har varit verkställande direktör och koncernchef för Proffice AB sedan november 2008. Lars Kry lämnade sin tjänst den 31 december 2013 och ersattes av Henrik Höjsgaard som tillträdde den 1 januari 2014.

Lars Krys aktieinnehav per den 31 december 2013 i Proffice var 100 000 B-aktier.

Henrik Höjsgaard, född 1965 i Danmark, är utbildad vid Nils Brock Handelshögskola i Köpenhamn. Han började som VD för Postnord Logistics 2007 efter en lång internationell karriär. Han har också varit koncernchef för Keolis Nordic AB och har haft olika chefsroller i Sverige och Danmark inom transport- och logistiksektorn, bland annat som VD för TNT International Express AB. Henrik Höjsgaard har per 2013-12-31 inget aktieinnehav i Proffice. Den 17 januari 2014 förvärvade Henrik 10 000 B-aktier i Proffice.

### Koncernledningens sammansättning och arbete

Sedan 1 april 2013 består Proffices koncernledning av fyra personer, vilka är Proffices verkställande direktör och koncernchef, ekonomisk och finansdirektör, kommersiell direktör och direktör för Norge, Finland samt Danmark. Under året har verkställande direktören varit tf direktör för Sverige.

Koncernledningen har månatliga möten för behandling av löpande ärenden och diskussioner samt längre strategimöten varje år.

Proffice har en decentraliserad organisation baserat på dess specialiseringsstrategi. Chefen för varje specialiserad enhet i respektive land rapporterar till landschefen som också är respektive dotterbolags styrelseordförande.

En årlig affärsplan arbetas först fram i de specialiserade enheterna och därefter i koncernledningen. I slutet av året föredras affärsplanen i Proffices styrelse. Arbetet med affärsplanerna engagerar därigenom medarbetare på flera nivåer inom koncernen. Affärsplanen revideras två till fyra gånger per år med nya prognoser och är därigenom ett levande planeringsdokument.

## RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Enligt Kodens ska Proffice ha formaliserade och offentliggjorda processer för beslut om ersättningar till ledande befattningshavare. Vidare ska de rörliga ersättningarna vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier och syfta till att främja bolagets långsiktiga värdeskapande. Ska den rörliga ersättningen utgå kontant, ska maximalt utfall fastställas.

På årsstämman 2013 beslutades om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i Proffice som var utarbetade och rekommenderade av styrelsen. De beslutade riktlinjerna är i enlighet med aktiebolagslagens bestämmelser avseende ersättning till ledande befattningshavare. Riktlinjerna reglerar hur fast och rörlig ersättning ska utgå, pensionsförmåner, icke monetära förmåner, uppsägningstider samt eventuella avgångsvederlag.

Riktlinjerna innebär i praktiken att ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare är marknadsmässiga. Kriterierna vid fastställande av ersättningarna ska baseras dels på arbetsuppgifternas betydelse, dels på den anställdes kompetens, erfarenhet och prestation.

Den totala ersättningen består av följande delar; fast grundlön, kortsiktig rörlig ersättning (STI), långsiktig rörlig ersättning (LTI), pensionsförmåner samt övriga förmåner och avgångsvillkor.

### Fast grundlön

Koncernledningen och övriga ledande befattningshavare ska ha en i jämförelse med marknaden attraktiv grundlön i form av en fast kontant månadslön. Den fasta grundlönen utgör ersättning

för en engagerad arbetsinsats på en hög professionell nivå som skapar mervärde för Proffice.

### Rörlig ersättning

Koncernledningen och övriga ledande befattningshavare ska utöver grundlönen erbjudas en kortsiktig och en långsiktig rörlig ersättning. Den rörliga ersättningen är baserad på uppfyllandet av Proffices mål för; omsättningstillväxt och resultat.

Den kortsiktiga rörliga ersättningen ska utgå i form av en årlig rörlig ersättning. Målen för utfallsnivåerna fastställs av ersättningsutskottet. Den långsiktiga rörliga ersättningen ska stödja ett långsiktigt beslutsfattande.

Rörlig ersättning utgår inte vid egen uppsägning före utbetalning.

### Pensionsförmåner

Pensionsförmånerna är utformade så att de återspeglar regler och praxis i anställningslandet och att värdet ligger i nivå med respektive lands normer. Om möjligt ska pensionsplanerna vara premiebestämda.

### Övriga förmåner och avgångsvillkor

För Proffices koncernledning och övriga ledande befattningshavare tillämpas en uppsägningstid om maximalt tolv månader från bolagets sida och sex månader från den anställdes sida. Undantagen är verkställande direktören som har en uppsägningstid om tolv månader från bolagets sida och tolv månader från verkställande direktörens sida.

Proffices koncernledning har sedvanliga förmåner för personer i motsvarande ställning såsom exempelvis bilförmån och sjukvårdsförmån.

### Aktierelaterade incitamentsprogram

Det finns inga utestående aktierelaterade incitamentsprogram inom bolaget.

## REVISORER

Revisorerna utses av årsstämman efter förslag från valberedningen. Enligt Proffices bolagsordning ska en eller två revisorer jämte högst lika antal suppleanter eller ett eller två registrerade revisionsbolag utses för en period av tre år.

Vid årsstämman 2011 valdes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB, med auktoriserade revisorn Stefan Holmström som huvudansvarig revisor, för tiden fram till slutet av den årsstämma som hålls under 2014.

Revisorerna deltar regelbundet på revisionsutskottets möten för att informera om det löpande revisionsarbetet.

Revisorerna närvarar vid årsstämman och redogör för sin granskning av Proffices förvaltning och årsredovisning. Därutöver granskar revisorerna delårsrapporten för perioden januari-september, ersättningar till ledande befattningshavare och bolagsstyrningsrapporten.

## INTERN KONTROLL ÖVER FINANSIELL RAPPORTERING

Proffices interna kontroll över finansiell rapportering ska vara utformad för att ge rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen och redovisningen i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar, redovisningsstandarder samt övriga krav på noterade bolag.

Den interna kontrollen är organiserad utifrån bolagets specifika verksamhet och förhållanden. Både organisationen av den interna kontrollen och dess arbete ska löpande anpassas till förändringar och behov i Proffices verksamhet och omvärld.

Vid genomgång av Proffices verksamhet har vissa utvecklingsområden identifierats, vilka har prioriterats i det löpande arbetet med intern kontroll. Under 2013 har arbetet fortsatt fokuserats på att säkra kvalitén i de finansiella rapporterna i samband med implementeringen av nytt koncerngemensamt affärssystem vilket skedde under 2012. Vidare har arbetet med intern kontroll fokuserat på roller i verksamhetens huvudflöden.

## Kontrollmiljö

Grunden för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av den övergripande kontrollmiljön.

En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies, handböcker, riktlinjer och manualer finns. Styrelsen har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Ett effektivt styrelsearbete är därför grunden för en god intern kontroll. Proffices styrelse har en etablerad arbetsordning och tydliga instruktioner för sitt arbete vilket även omfattar arbetet i styrelsens fyra utskott.

Revisionsutskottet har till främsta uppgift att stödja styrelsens övervakning av redovisnings- och rapporteringsprocesserna samt att säkerställa kvalitén i dessa rapporter och processer.

Ansvar för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö och det löpande arbetet med riskhantering och intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är delegerat till den verkställande direktören. Chefer på olika nivåer i företaget har i sin tur detta ansvar inom sina respektive områden. Proffices finans- och ekonomidirektör är ansvarig för att uppföljning av och arbetet med Proffices interna kontroll sker i enlighet med vad styrelsen beslutar. En intern kontrollgrupp under ledning av koncernens ekonomi- och finansdirektör, leder koncernens arbete med intern kontroll. Gruppen avrapporterar kontinuerligt sina slutsatser till styrelsen.

En del i styrelsens arbete är att utarbeta och godkänna ett antal grundläggande policies, riktlinjer och ramverk. Dessa inkluderar styrelsens arbetsordning, beslutsordning, VD-instruktion, finanspolicy, kostnadsfilosofi, attestinstruktioner för affären och kostnader. Vidare har styrelsen säkerställt att organisationsstrukturen ger tydliga roller, ansvar och processer som gynnar en effektiv hantering av verksamhetens risker och möjliggör måluppfyllelse.

Koncernledningen fastställer övriga policies och instruktioner och ansvariga koncernstabber utfärdar riktlinjer samt övervakar tillämpningen av samtliga policies och instruktioner.

Koncernens redovisnings- och rapporteringsregler är fastlagda och finns tillgängliga för all ekonomipersonal. Dessa regler granskas och uppdateras regelbundet vid ändringar av exempelvis lagstiftning, redovisningsstandarder eller noteringskrav.

## Riskbedömning

Styrelsen och revisionsutskottet går särskilt igenom risker vad gäller den finansiella rapporteringen. Vid denna genomgång identifieras eventuella resultat- och balansräkningsposter där risken för fel eller avvikelser i den finansiella rapporteringen är förhöjd. Väsentliga sådana poster är exempelvis goodwill och andra immateriella poster som baseras på bedömningar samt personalrelaterade poster som genereras av komplexa processer.

Kring dessa risker arbetar Proffice kontinuerligt med att förstärka kontrollerna och under 2013 har detta bland annat skett på ett par områden kopplade till implementeringen av nytt affärssystem vilket huvudsakligen skedde under 2012. Affärssystemet kommer även under de kommande åren att väsentligen påverka riskbedömningen då detta genererar verksamhetens mest komplexa processer.

Syftet med riskanalysen är att kunna säkerställa att den interna kontrollen är tillfredsställande avseende koncernens väsentligaste riskområden. Vidare sker, tillsammans med Proffices externa revisorer, regelbunden uppföljning och utvärdering av den interna kontrollen. Vid dessa möten diskuteras vilka förbättringar och åtgärder som kan göras.

## Kontrollaktiviteter

Koncernens kontrollstruktur utformas för att hantera de risker som styrelsen bedömer vara väsentliga för den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen. Syftet med de ändamålsenliga kontrollaktiviteterna är att upptäcka, förebygga och rätta till felaktigheter och avvikelser i rapporteringen. Kontrollaktiviteterna omfattar till exempel attest- och godkännanderutiner, bank- och kontoavstämningar, analytisk uppföljning av resultat- och balansposter, uppdelning av administrativa, kontrollerande respektive utförande funktioner (så kallad Segregation of Duties) automatiska kontroller inbyggda i IT-system samt kontroller i den underliggande IT-miljön.

Proffice har följande interna kontrollprocesser avseende den finansiella rapporteringen; controlling, redovisningsansvarig, koncernledningsmöten samt självutvärdering.

Varje specialiserad enhet har en controller som bland annat ansvarar för att enhetens internkontrollrutiner uppfyller koncernens standarder samt att riktlinjer och principer följs. Controllern ansvarar för att rapporteringen av finansiell information är korrekt och fullständig.

Varje dotterbolag har en redovisningsansvarig som bland annat ansvarar för att identifiera och rapportera riskerna på bland annat skatte- och redovisningsområdena. Den redovisningsansvarige har även till uppgift att tillse att rapportering sker i tid.

Vid månatliga koncernledningsmöten sker genomgång av koncernens och specialiserade enheters månadsresultat, uppdaterade prognoser, planer samt strategifrågor.

Under 2013 har samtliga Proffices mellan- och förstalinjechefer utfört en självutvärdering avseende status för deras ansvarsområden där intern kontroll ingår. Utvärderingen baserades på en enkät för att mäta i vilken omfattning de definierade kraven uppfyllts. Svaren sammanställdes på koncernnivå för utvärdering av de interna kontrollerna och presenterades för revisionsutskottet. Resultatet från självutvärderingen har legat till grund för det fortsatta arbetet med intern kontroll i koncernen.

## Information och kommunikation

Policies och riktlinjer är särskilt viktiga för en korrekt redovisning, rapportering och informationsgivning.

Proffices policies och riktlinjer kommuniceras framför allt via koncernens intranät. Inom Proffice uppdateras policies och riktlinjer avseende den finansiella processen löpande.

För kommunikation med interna och externa parter finns en informationspolicy inklusive förteckning över talespersoner samt riktlinjer för hantering av kurspåverkande information. Vidare finns en whistle blowing policy samt en insiderpolicy. Syftet med informationspolicyen är att säkerställa att all information hanteras på ett korrekt och fullständigt sätt. Syftet med whistle blowing policyen är att säkerställa att samtliga anställda rättssäkert ska kunna anmäla överträdelser (oegentligheter). Syftet med insiderpolicyen är att möta upp Proffices höga ambitioner gällande att uppträda etiskt korrekt för att tillförsäkra Proffice ett fortsatt gott anseende hos allmänheten och på kapitalmarknaderna.

## Uppföljning

Finansiell uppföljning sker månatligen på koncernnivå. Uppföljning sker mot budget, föregående år, senaste prognos och marknadsbedömning. Prognos upprättas vanligtvis två till fyra gånger årligen. Resultatet analyseras av såväl ekonomifunktionen, controllerorganisationen som resultatansvarig person. Avvikelseanalyser upprättas och eventuella åtgärder vidtas.

Ekonomi- och finansdirektören rapporterar till verkställande direktören, som månadsvis till styrelsen lämnar finansiella rapporter för koncernen. Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som företagsledningen lämnar. Verkställande direktören redovisar kvartalsvis för styrelsen uppföljning av verksamhetsmässiga mål i affärsplanen. Verkställande direktören lägger vidare fram förslag till delårsrapporter och bokslutskommuniké, som utvärderas och godkänns av styrelsen innan de offentliggörs.

## Internrevision

Styrelsen i Proffice utvärderar årligen behovet av en särskild internrevisionsfunktion. I samband med detta beslutar styrelsen även om formen för uppföljning av intern kontroll.

Under 2013 utvärderades koncernens behov av internrevision vilket resulterade i att internrevisionsfunktionen kom att ersättas av en högre grad av självutvärdering. Denna samordnas av en intern kontrollgrupp vilken rapporterar till koncernens ekonomi- och finansdirektör.

## REVISORNS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till årsstämman i Proffice AB (publ.), org. nr 556089-6572

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2013 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 11 april 2014  
KPMG AB

Stefan Holmström  
Auktoriserad revisor



# Finansiell information: innehåll



- 34 Femårsöversikt för koncernen
- 35 Förvaltningsberättelse
- 38 Profficeaktien
- 39 Rapport över resultat och övrigt totalresultat för koncernen
- 40 Rapport över finansiella ställningen för koncernen
- 41 Rapport över förändringar i eget kapital för koncernen
- 42 Rapport över kassaflödet för koncernen
- 43 Resultaträkning för moderbolaget
- 43 Rapport över resultat och övrigt totalresultat för moderbolaget
- 44 Balansräkning för moderbolaget
- 45 Rapport över förändringar i eget kapital för moderbolaget
- 46 Kassaflödesanalys för moderbolaget
- 47 Not 1 Väsentliga redovisningsprinciper
- 50 Not 2 Finansiell riskhantering
- 51 Not 3 Risker och osäkerhetsfaktorer
- 52 Not 4 Fördelning per rörelsesegment
- 53 Not 5 Intäkternas fördelning
- 53 Not 6 Övriga rörelseintäkter
- 54 Not 7 Rörelseförvärv
- 54 Not 8 Personal
- 54 Not 9 Löner, andra ersättningar och sociala kostnader
- 55 Not 10 Löner och ersättningar till ledande befattningshavare
- 56 Not 11 Arvode till revisorer
- 56 Not 12 Operationell leasing
- 56 Not 13 Finansnetto
- 56 Not 14 Bokslutsdispositioner
- 56 Not 15 Skatt
- 58 Not 16 Immateriella tillgångar
- 60 Not 17 Materiella anläggningstillgångar
- 61 Not 18 Andelar i koncernföretag
- 62 Not 19 Transaktioner med närstående
- 62 Not 20 Kundfordringar
- 62 Not 21 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
- 63 Not 22 Eget kapital inklusive aktiedata
- 64 Not 23 Obeskattade reserver
- 64 Not 24 Skulder till kreditinstitut
- 64 Not 25 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
- 64 Not 26 Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet
- 65 Not 27 Ställda säkerheter
- 65 Not 28 Eventualförpliktelser
- 65 Not 29 Händelser efter balansdagen
- 65 Not 30 Viktiga uppskattningar och bedömningar
- 65 Not 31 Koncernens hantering av kapitalstruktur
- 66 Styrelsens och verkställande direktörens undertecknande
- 67 Revisionsberättelse
- 68 Koncernledning och revisor
- 69 Definitioner
- 70 Adresser, rapporteringsdatum och årsstämma
- 70 Distribution och övrig information

## FEMÅRSÖVERSIKT FÖR KONCERNEN

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>RESULTATRÄKNING, MSEK</b>					
Nettoomsättning	4 318	4 876	4 770	4 095	3 908
Övriga rörelseintäkter	5	40	–	–	–
Rörelsens kostnader	-4 185	-4 790	-4 526	-3 930	-3 728
<b>Rörelseresultat före av- och nedskrivningar</b>	<b>138</b>	<b>126</b>	<b>244</b>	<b>165</b>	<b>180</b>
Avskrivningar av anläggningstillgångar	-13	-16	-17	-25	-20
Nedskrivningar av goodwill	–	–	-9	–	–
<b>Rörelseresultat</b>	<b>125</b>	<b>110</b>	<b>218</b>	<b>140</b>	<b>160</b>
Finansiella poster	10	-10	5	-1	0
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>223</b>	<b>139</b>	<b>160</b>
Skatter	-31	-22	-69	-42	-49
<b>Årets resultat</b>	<b>104</b>	<b>78</b>	<b>154</b>	<b>97</b>	<b>111</b>
<b>KASSAFLÖDE <sup>1)</sup></b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	207	0	128	57	201
Cash conversion rate, procent	150	0	52	35	112
<b>NYCKELTAL <sup>1)</sup></b>					
Nettoomsättningsförändring, procent	-11,0	2,2	16,0	4,8	-8,4
Rörelsemarginal, procent	2,9	2,3	4,6	3,4	4,1
Vinstmarginal, procent	3,0	2,3	4,7	3,4	4,1
Räntabilitet på sysselsatt kapital, procent	19,9	14,7	32,9	22,5	26,5
Räntabilitet på eget kapital, procent	19,2	12,9	22,0	15,7	19,5
Räntabilitet på totalt kapital, procent	8,3	6,0	12,4	8,8	10,4
Soliditet, procent	36,5	28,5	35,7	36,5	39,5
Nettorörelsekapital, MSEK	-13	48	-3	-62	-111
Sysselsatt kapital, MSEK	632	774	747	628	643
Nettoskuld, MSEK	19	168	-73	-169	-243
Nettoskuldssättningsgrad	0,0	0,3	-0,1	-0,3	-0,4
Medelantalet årsanställda	6 546	8 285	8 607	6 627	5 773
Nettoomsättning per anställd, kSEK	660	589	554	618	677
Förädlingsvärde per anställd, kSEK	576	516	481	513	545
<b>AKTIEDATA</b>					
Antal aktier vid årets slut, tusental	68 678	68 678	68 678	68 623	69 724
Genomsnittligt antal aktier före utspädning, tusental	68 678	68 678	68 185	68 404	69 528
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning, tusental	68 678	68 678	68 213	68 641	69 528
Innehav av egna aktier i bolaget, tusental	439	439	439	439	1 100
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,52	1,11	2,02	1,20	1,45
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,52	1,11	2,02	1,19	1,45
Eget kapital per aktie före utspädning, SEK	8,37	7,50	10,27	8,99	8,92
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	3,03	0,00	1,88	0,83	2,89
Utdelning per aktie, SEK	0,60 <sup>2)</sup>	0,30	1,13	0,75	0,50
Börskurs vid årets slut, SEK	26,30	22,40	21,50	35,70	26,00
Genomsnittligt antal omsatta aktier per dag, tusental	105	64	92	132	171

<sup>1)</sup> Definition, se sid 69.

<sup>2)</sup> Föreslagen utdelning.

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Proffice AB (publ), organisationsnummer 556089-6572, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2013. Uppgifter inom parentes avser föregående räkenskapsår.

### Affärsidé

Proffices affärsidé är att ge människor och företag möjlighet att utvecklas genom att vara ett engagerat, lyhört och lösningsorienterat bemanningsföretag.

### Verksamheten

Proffice är ett av Nordens största specialistföretag inom bemanning med över 10 000 anställda på cirka 80 kontor. Genom engagemang och lyhördhet hjälper Proffice människor och företag att hitta lösningar för att utvecklas.

Styrelsen har sitt säte i Stockholm. Verksamheten är organiserad, och följs upp, utifrån de länder där koncernen verkar. Som rörelsesegment har Sverige, Norge, Finland och Danmark definierats.

Inom varje land är Proffices verksamhet fördelad till verksamhetsområdena Personaluthyrning, Rekrytering samt Omställning. Personaluthyrning är basen för verksamheten och innebär att Proffice tillhandahåller personal för kortare eller längre uppdrag. Inom verksamhetsområdet Rekrytering arbetar rekryteringskonsulter från Proffices specialområden med att hjälpa företag att säkra deras kompetensförsörjning. Inom verksamhetsområdet Omställning arbetar jobbcoacher med att ge stöd vid omställning samt att hjälpa den enskilda individen från ett arbete till ett annat.

### Finansiella mål för verksamheten

Proffice styr verksamheten utifrån affärsplaner, mål och strategier. Nuvarande affärsplan som antogs 2013 gäller till och med 2016. De övergripande finansiella målen som styrelsen har angivit är:

- Genomsnittlig rörelsemarginal ska på lång sikt vara minst 6 procent
- Utdelning ska genomsnittligt över tid uppgå till 50 procent av koncernens resultat efter skatt
- Cash conversion rate ska uppgå till 55–60 procent

### Viktiga händelser 2013

Januari–mars

- Proffice Care förnyade avtal med HINAS. Avtalet var nationellt och gällde inhyring av specialistläkare till norska sjukhus
- Eniro valde Proffice som nordisk samarbetspartner. Uppdraget avsåg att sköta Eniros rekryteringsverksamhet av kundtjänstpersonal i Norden
- SKL Kommentus Inköpscentral (SKI) valde Proffice som bemanningspartner. Ramavtalet omfattade leveranser av bemanningstjänster till kommuner och landsting

April–juni

- Dfind Finance utsågs till Årets rekryteringsföretag. Utmärkelsen delades ut av tidningen CFO World
- Proffice Aviation fortsatte sin expansion och etablerade sig på den danska marknaden
- Proffice slöt nytt avtal med Pon Equipment. Avtalet avsåg rekrytering och inhyring av tjänstemän och arbetare
- Antenn fick nytt uppdrag för Eon. Uppdraget gällde outplacementprogram och karriärsamtal för Eons medarbetare

Juli–september

- Koncernchef Lars Kry annonserade att han kommer lämna Proffice. Lars Kry fortsatte sin tjänst tills hans ersättare tillträdde
- Proffice och NCC Construction i nytt avtal. Avtalet gällde möjlighet att bemanna och rekrytera inom administration, kundservice, IT och HR
- Proffice tecknade ramavtal med Peab. Avtalet gällde bemanningstjänster
- Proffice och ICA Gruppen förlängde sitt samarbete avseende bemanning inom lager- och logistiktjänster
- Proffice och Swedavia tecknade nytt avtal. Avtalet gällde tjänster inom bemanning och rekrytering
- Fortsatt samarbete mellan Proffice Mediakompetens och SVT. Parterna enades om att förlänga sitt ramavtal för personaluthyrning
- Proffice och Sandvik förlängde det befintliga bemanningsavtalet

- Dfind Finance i nytt samarbete med Intersport. Dfind Finance fick uppdraget att tillsätta personalen till Intersports Shared Service Center
- Proffice och Trafikverket förlängde samarbetet. Avtalet omfattade personaluthyrning

Oktober–december

- Henrik Höjsgaard utsågs till ny koncernchef för Proffice och tillträdde den 1 januari 2014
- Totalt 2 000 000 A-aktier konverterades under december i enlighet med omvandlingsförbehållet i bolagsordningen till B-aktier
- Proffice i Finland tecknade ett omfattande rekryteringsavtal med Outokumpu. Avtalet innebär att Proffice kommer att utföra ett omfattande rekryteringsprojekt av kvalificerade IT-tjänster
- Proffice förlängde avtal med Stockholms stad. Uppdraget omfattar rekrytering och uthyrning av personal till IT-relaterade tjänster
- Proffice fick i uppdrag av Husqvarna Group att hyra ut montörer till bolagets fabrik i Huskvarna
- Proffices samarbete med Telenor fördjupades i Norge med Proffice som ensam leverantör till och med 31 december 2014
- Proffice vann avtal med Familjebostäder. Uppdraget innebär att tillhandahålla medarbetare till Familjebostädernas administrativa personalpool
- Proffice vann nytt avtal med Vattenfall. Vattenfall valde Proffice som en av två leverantörer av administrativa bemanningstjänster
- Proffice och ICA Gruppen förlängde samarbetet kring bemanningstjänster för tjänstemän, rekrytering och omställning med ytterligare ett år

### Omsättning och resultat för koncernen

Koncernens nettoomsättning uppgick till 4 318 (4 876) MSEK vilket motsvarar en omsättningsminskning med 11 procent jämfört med föregående år. Denna minskning är till största delen hänförlig till verksamhetsområdet Personaluthyrning i Sverige. Efterfrågan hos koncernens stora kunder var lägre, vilket framför allt påverkade affärsområdena Kontor/Kundservice och Industri/Logistik.

Koncernens rörelseresultat uppgick till 125 (110) MSEK. Rörelseresultatet påverkades av övriga rörelseintäkter som uppgick till 5 (40) MSEK, vilka avsåg avvikelse mellan faktisk villkorad tilläggsköpeskillning från tidigare förvärv och beräknat utfall.

Rörelsemarginalen uppgick till 2,9 (2,3) procent. I Sverige uppgick marginalen till 3,9 (3,5) procent. Koncernens andel av omsättningen från små och medelstora kunder ökade under året vilket påverkade rörelsemarginalen positivt på en hårt prispressad marknad. Även det åtgärdsprogram som initierades under fjärde kvartalet 2012 bidrog till koncernens förbättrade lönsamhet trots osäkerhet i konjunkturen.

Resultat efter finansiella poster för 2013 uppgick till 135 (100) MSEK. Vinstmarginalen uppgick till 3,0 (2,3) procent. Finansnettot för 2013 uppgick till 10 (-10) MSEK, i finansiella poster ingår kursdifferenser med 12 (-2) MSEK.

### Skatter

Koncernens skattekostnad för året uppgick till 31 (22) MSEK. Årets effektiva skattesats uppgick till 23,0 (22,0) procent. Per den 1 januari 2014 sänktes bolagsskatten från 28,0 till 27,0 procent i Norge, från 24,5 till 20,0 procent i Finland samt från 25,0 till 24,0 procent i Danmark. Med anledning av sänkningen har en omvärdering av koncernens utgående uppskjutna skatter skett vid utgången av 2013. Omvärderingen medförde en ökning av årets skattekostnad med 1 MSEK.

### Finansiell ställning och likviditet

Likvida medel uppgick per 31 december 2013 till 42 (94) MSEK. De disponibla likvida medlen, inklusive outnyttjade kreditlöften, uppgick till 285 (265) MSEK.

Koncernens egna kapital uppgick per 31 december 2013 till 571 (512) MSEK och soliditeten till 36,5 (28,5) procent. Det egna kapitalet påverkades under året av utdelning om totalt 20 MSEK.

Efter utgången av 2013 ingick koncernen avtal om förlängning av långsiktig finansiering med en löptid på 36 månader.

## Kassaflöde

Koncernens kassaflöde uppgick under året till -49 (-27) MSEK. Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 207 (0) MSEK, varav förändring av rörelsekapital uppgick till 109 (-29) MSEK. Förändringen är främst ett resultat av ökningen av det kassaflödespåverkande resultatet under året samt effektivare processer relaterade bland annat till kundinbetalningarna. Dessutom påverkade koncernens minskade verksamhet rörelsefordringarna och rörelseskulder positivt under året.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -181 (-18) MSEK, varav rörelseförvärv till -166 (-) MSEK, förvärv av immateriella tillgångar till -13 (-16) MSEK samt förvärv av materiella anläggningstillgångar till -4 (-4) MSEK. Anskaffningen av immateriella tillgångar avsåg investering i koncernens verksamhetssystem. Under fjärde kvartalet övertog Proffice utvecklingsansvaret från systemleverantören. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -75 (-9) MSEK och bestod främst av utbetald utdelning om -42 (-92) MSEK samt nettoupplåning om -33 (83) MSEK.

## Förvärv

Några förvärv skedde inte under året.

Under året erlades 6 MSEK i tilläggsköpeskillning för förvärvet av studentbemänningsbolaget Komet, vilket skedde under 2011. Under andra kvartalet 2014 kommer ytterligare tilläggsköpeskillning om preliminärt 4 MSEK att utbetalas för förvärvet av Komet och därmed kommer köpeskillningen att vara reglerad i sin helhet.

Proffice förvärvade under 2012 resterande 49 procent av aktierna i Dfind AB för 159 MSEK. Utbetalningen av köpeskillningen skedde på förfallodagen den 1 februari 2013.

## Medarbetare

Medelantalet årsanställda i koncernen uppgick till 6 546 (8 285), en minskning med 21 procent. Cirka 90 procent av dessa utgjordes av konsulter.

Proffice rekryterar utifrån kompetens och personliga egenskaper. Proffice arbetar med att tillvarata all den kunskap och erfarenhet som finns på arbetsmarknaden. För att kunna rekrytera de bästa medarbetarna erbjuder bolaget konkurrenskraftiga villkor och attraktiva karriärmöjligheter. Proffice kan motivera konsulterna genom att de får arbeta med utmanande och varierande uppdrag. Proffices interna utbildningar, inom Proffice Kompetens, bidrar till att medarbetare utvecklas och får chansen att jobba med nya arbetsuppgifter.

Anställningsförhållandena ser olika ut i de nordiska länderna. I Sverige är konsulterna vanligtvis anställda under en längre tid med garanterad lön. I Norge, Danmark och Finland kontrakteras konsulterna för avtalade kunduppdrag. Mer om medarbetare finns beskrivet i årsredovisningens hållbarhetsredovisning sid 19.

## Miljö

Proffices verksamhet faller inte under anmälnings- eller tillståndsplikt enligt Miljöbalken. Proffice arbetar fortlöpande med att se över och förändra arbetssätt och processer för att kontinuerligt minska negativ miljöpåverkan. Idag omfattas alla support- och ledningsfunktioner inom Proffice AB (publ) samt verksamheten inom Proffice Sverige AB och Proffice Norge AS i Oslo av certifiering enligt ISO-9001 och ISO-14001. Från och med 2013 började Proffice hållbarhetsredovisa enligt Global Reporting Initiative, GRI.

Profficekoncernens miljöpolicy bygger på en successiv miljöanpassning av verksamheten och eftersom Proffice arbetar med tjänster är det inom arbetsmiljön som störst energi läggs.

För att åstadkomma positiva förändringar baserat på kretsloppsprincipen anser Proffice att de små vardagliga miljöåtgärderna är minst lika viktiga som stora förändringar. På Proffice prioriteras förnyelsebara bränslen vid resor och energianvändning på kontoren. Dessutom arbetar Proffice aktivt med att minska behovet av resor genom att ersätta möten med telefon, video- och webbkonferenser. Proffice strävar efter att samarbeta med partners och leverantörer som erbjuder miljöanpassade produkter och tjänster samt att skapa förutsättningar för källsortering och återvinning av avfall på kontoren. Mer om koncernens miljöansvar och -mål finns beskrivet i årsredovisningens hållbarhetsredovisning sid 21.

## Ägarförhållanden

Totalt hade Proffice 4 367 aktieägare vid utgången av 2013. Sett till antalet aktier, utgör svenska ägare den största ägarkategori motvarande 64,5 procent av totalen. Av de svenska ägarna är 56,5 procent juridiska personer och 8,0 procent privatpersoner.

De största ägarna är CapMan Public Market Investment med 8,5 procent av kapitalet och 27,6 procent av rösterna, Swedbank Robur fonder med 16,4 procent av kapitalet och 13,0 procent av rösterna samt Nordea Investment Funds med 14,5 procent av kapitalet och 11,5 av rösterna. Röstprocenten har beräknats på utestående aktier.

## Aktien

Profficeaktien är sedan 11 oktober 1999 noterad på Nasdaq OMX Stockholm Mid Cap. Introduktionspriset var motsvarande 21 SEK. Kortnamnet är PROE B. Antal aktier uppgick per den 31 december 2013 till 68 677 773, varav 66 677 773 aktier av serie B. Under december 2013 konverterades totalt 2 000 000 A-aktier till B-aktier i enlighet med omvandlingsförbehållet i bolagsordningen. Det totala antalet A-aktier minskade därmed från 4 000 000 till 2 000 000 medan det totala antalet B-aktier följaktligen ökade från 64 677 773 till 66 677 773. Proffices innehav av egna aktier i bolaget uppgick till 438 919 B-aktier. Inga förvärv eller försäljningar av egna aktier skedde under 2013. Aktierna motsvarar ett kvotvärde om 0,25 SEK per aktie. Bolagets innehav av egna aktier utgör cirka 0,64 procent av aktiekapitalet.

Årsstämman 2013 bemyndigade styrelsen följande intill tiden för årsstämman 2014:

- Att, vid ett eller flera tillfällen, besluta om nyemission av sammanlagt högst 3 500 000 B-aktier innebärande en ökning av Bolagets aktiekapital med högst 875 000 SEK.
- Att, vid ett eller flera tillfällen, fatta beslut om förvärv av egna B-aktier på Nasdaq OMX Stockholm eller enligt förvärvs erbjudande till aktieägarna.
- Att fatta beslut om överlåtelse av egna B-aktier på Nasdaq OMX Stockholm i samband med företagsförvärv.

För närmare villkor avseende ovan bemyndiganden se beslut från årsstämman 2013.

Styrelsen har beslutat att inte nyttja de beskrivna möjligheterna under 2013.

## Kursutveckling och omsättning

Priset på Profficeaktien ökade 2013 med 17 procent. Under samma period ökade Nasdaq OMX Stockholm Mid Cap index med 43 procent. Högst betalt för Profficeaktien under året var 28,00 SEK och lägst under året var 20,20 SEK. Vid årets slut noterades Profficeaktien till 26,30 SEK, vilket motsvarade ett börsvärde om 1 754 MSEK. Under året omsattes totalt 26 256 747 Profficeaktier.

## Transaktioner med närstående och innehav utan bestämmande inflytande

Transaktioner med närstående och innehav utan bestämmande inflytande som väsentligt påverkat företagets ställning och resultat under året återges i not 19.

## Risker och osäkerhetsfaktorer

Proffices verksamhet är liksom all affärsverksamhet förenad med risker. Genom att skapa medvetenhet om de risker som finns i verksamheten kan dessa begränsas, kontrolleras och hanteras.

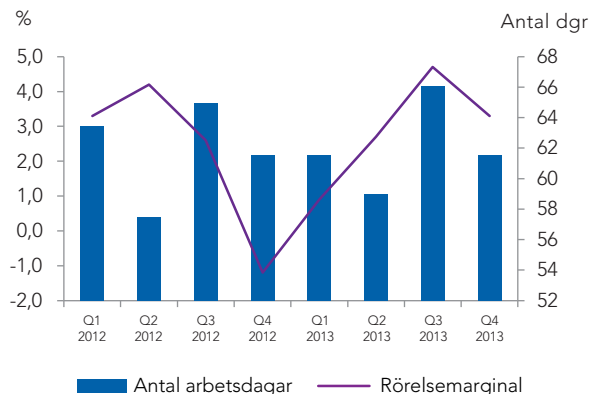
Koncernens och moderbolagets väsentligaste risk- och osäkerhetsfaktorer inkluderar främst konjunkturkänslighet samt marknadsförändringar. Även tillgången på kvalificerade medarbetare ses som en osäkerhetsfaktor. Utöver detta är Proffice genom sin nordiska närvaro exponerad mot finansiella risker då främst i form av valutarisker. Påverkansfaktorer samt finansiell riskhantering finns utförligare beskrivna i not 2 och not 3. Utöver de risker som beskrivs där bedöms inte några väsentliga risker finnas.

## Kalendereffekter

Proffices omsättning och resultat påverkas av säsongsmässiga fluktuationer till följd av antal arbetsdagar. Normalt är tredje och fjärde kvartalet starkare jämfört med resten av året till följd av fler antal arbetsdagar. De normalt positiva kalendereffekterna för fjärde kvartalet dämpades under de senaste två åren av det stora

antalet helgdagar som inföll på vardagar. Dessutom var antalet arbetsdagar som inföll mellan helgdagar, så kallade klämdagar, ovanligt många under 2013. Året innehöll 0,5 arbetsdagar fler än föregående år.

#### Rörelsemarginal och antal arbetsdagar



#### Bolagsstyrningsrapport

Proffices bolagsstyrningsrapport inklusive ordförandeord återfinns i årsredovisningen på sid 23.

#### Händelser efter balansdagen

Proffices styrelseordförande Lars Murman meddelade att han har avyttrat sitt totala aktieinnehav i Proffice AB (publ). Lars Murman meddelade även att han inte står till förfogande för omval vid årsstämman 2014.

Proffices valberedning föreslog att Cecilia Daun Wennborg blir omvald som styrelseledamot samt utses till ny styrelseordförande i Proffice AB (publ) i samband med årsstämman 2014.

Efter helårets utgång ingick koncernen avtal om förlängning av långsiktig finansiering med en löptid på 36 månader.

Proffice och AgriKjøp, inköpsorganisation för Landbrukssamvirket i Norge, slöt ett nytt landsomfattande avtal om bemanningstjänster.

Proffice Care utökade sina tjänster i Norge med rekrytering och förmedling av sjuksköterskor och specialistsjuksköterskor.

#### Framtida utveckling

Konjunkturen är mer dämpad och framtidsutsikterna svåra att prognostisera. En osäker marknad är ofta ett positivt klimat att verka i då kundföretagens behov av flexibilitet i kompetensförsörjning ökar. Detta ger Profficekoncernen än större möjligheter att erbjuda såväl befintliga som nya kunder bemanningstjänster och uppfylla visionen om att vara Nordens mest framgångsrika bemanningföretag.

En solid balansräkning, en stark företagskultur och effektiva processer ska säkerställa bästa möjliga förutsättningar för fortsatt tillväxt.

#### Förslag till årsstämman om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår följande i princip oförändrade riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare att gälla från årsstämman 2014. Bolaget ska erbjuda en marknadsmässig totalkompensation som möjliggör att ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas. Med ledande befattningshavare avses de som är direktrapporterande till verkställande direktören och har befogenhet och ansvar för planering, ledning och styrning av koncernen samt de som är direktrapporterande till verkställande direktören och har resultatansvar. Ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare utgörs av en fast och en rörlig del. Den fasta delen utgörs av lön, pensionsförmån samt övriga förmåner, t.ex. förmånsbil.

Den rörliga lönedelen kan avse en såväl kort- som långsiktig del. Den kortsiktiga rörliga lönedelen för verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare ska vara maximerad och aldrig överstiga den fasta lönen.

Ledande befattningshavare med resultatansvar är berättigade att delta i Bolagets långsiktiga incitamentsprogram, som kan vara antingen kontant- och/eller aktiebaserat. Vid ett kontantbaserat program ska det vara maximerat till sex (6) månadslöner per år för samtliga utom för VD vars program är begränsat till maximalt sexton (16) månadslöner per år.

De rörliga lönedelarna baseras i huvudsak på finansiella mål, belastat med kostnader för eventuell bonus dvs bonusen ska vara självfinansierad.

Pensionsåldern uppgår till 65 år. Pensionsförmåner för ledande befattningshavare ska vara lokala och marknadsanpassade. För verkställande direktören ska Bolaget årligen avsätta ett belopp motsvarande 30 procent av verkställande direktörens pensionsgrundande årslön till pensions- och försäkringslösningar. Bolaget accepterar löneväxling till pension under förutsättning att det är kostnadsneutralt för bolaget.

Verkställande direktörens uppsägningstid är tolv månader från Bolagets sida och tolv månader från verkställande direktörens sida. Utöver detta har verkställande direktören, vid uppsägning från Bolagets sida, rätt till avgångsvederlag uppgående till en årslön. För övriga ledande befattningshavare är uppsägningstiden maximalt tolv månader från Bolagets sida och sex månader från den anställdes sida.

Styrelsen får frågå dessa riktlinjer, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som gäller fram till årsstämman 2014 redogörs för i not 10.

#### Moderbolaget

Moderbolagets verksamhet består av gemensamma funktioner inom bland annat Ekonomi, HR, IT, Facility Management, Marknad och Kommunikation samt externa leveranser från dotterbolagen till vissa koncerngemensamma kunder.

Nettoomsättningen för 2013 uppgick till 387 (313) MSEK där merparten avsåg intern fakturering av tjänster, 143 MSEK avsåg extern fakturering. Moderbolagets rörelseresultat uppgick till -41 (-51) MSEK. Ökningen av moderbolagets omsättning och kostnader berodde på ökade externa leveranser från dotterbolagen till vissa koncerngemensamma kunder. Resultat efter finansiella poster uppgick till 98 (52) MSEK. Investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgick till 13 (16) MSEK och i materiella anläggningstillgångar till 4 (3) MSEK. De disponibla likvida medlen uppgick till 82 (66) MSEK, inklusive kreditlöfte om 100 (60) MSEK.

I övrigt hänvisas till beskrivningen av koncernen.

#### Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

Balanserat resultat	62 578 903 SEK
(varav överkursfond 29 947 113 SEK)	
Årets resultat	78 569 874 SEK
<b>Totalt</b>	<b>141 148 777 SEK</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

Till ägarna utdelas (0,60 SEK × 68 238 854)*	40 943 312 SEK
I ny räkning balanseras	100 205 465 SEK
<b>Totalt</b>	<b>141 148 777 SEK</b>

\*Antalet aktier är justerat för bolagets egna aktier.

## PROFFICEAKTIEN

ÄGARSTRUKTUR PER 2013-12-31	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Andel kapital i %	Andel röster i %*
CapMan Public Market Investment	2 000 000	3 803 588	8,45	27,60
Swedbank Robur fonder	0	11 235 058	16,36	13,03
Nordea Investment Funds	0	9 930 952	14,46	11,52
Handelsbanken Fonder	0	5 855 757	8,53	6,79
Carnegie fonder	0	3 185 457	4,64	3,69
Fjärde AP-Fonden	0	3 144 231	4,58	3,65
Unionen	0	2 557 100	3,72	2,97
Carlson Fonder	0	1 592 539	2,32	1,85
Skandia fonder	0	1 256 573	1,83	1,46
NTC UN Joint Staff	0	1 249 555	1,82	1,45
<b>Totalt 10 största ägarna</b>	<b>2 000 000</b>	<b>43 810 810</b>	<b>66,70</b>	<b>73,99</b>

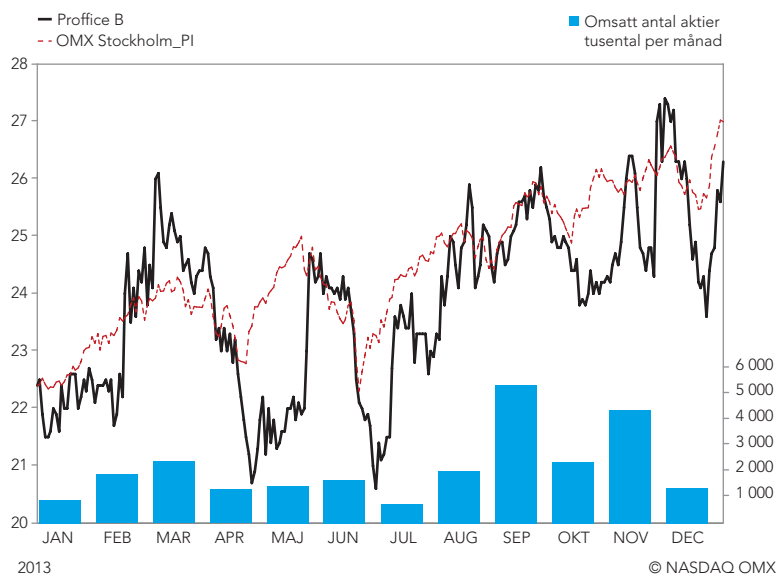
ANTAL AKTIER OCH RÖSTER	Antal aktier	Antal röster	Andel kapital i %	Andel röster i %*
A, 10 röster	2 000 000	20 000 000	2,90	23,19
B, 1 röst	66 677 773	66 677 773	97,10	76,81
<b>Summa</b>	<b>68 677 773</b>	<b>86 677 773</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\* Rösterna är justerade för moderbolagets innehav av egna aktier, 438 919 B-aktier.

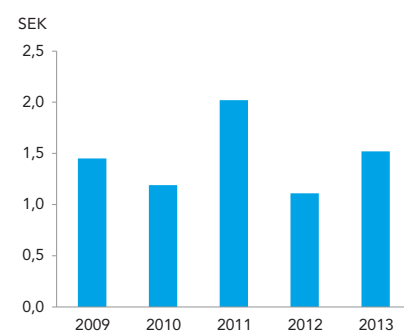
### AKTIEFÖRDELNING 2013-12-31, TOTALT INNEHAV PER ÄGARE

Innehav	Antal aktieägare	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav, %	Röster, %	Börsvärde (kSEK)
1-500	2 491	0	535 251	0,78	0,62	14 077
501-1 000	793	0	698 059	1,02	0,81	18 359
1 001-5 000	741	0	1 867 848	2,72	2,15	49 124
5 001-10 000	143	0	1 094 159	1,59	1,26	28 776
10 001-15 000	42	0	537 776	0,78	0,62	14 144
15 001-20 000	29	0	542 122	0,79	0,63	14 258
20 001-	128	2 000 000	61 402 558	92,32	93,91	1 614 887
<b>Summa</b>	<b>4 367</b>	<b>2 000 000</b>	<b>66 677 773</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1 753 625</b>

### AKTIENS KURSUTVECKLING 2013



### RESULTAT PER AKTIE



## RAPPORT ÖVER RESULTAT OCH ÖVRIGT TOTALRESULTAT FÖR KONCERNEN

MSEK	Not	2013	2012
Nettoomsättning	4, 5	4 318	4 876
Övriga rörelseintäkter	6	5	40
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Personalkostnader	8, 9, 10	-3 647	-4 165
Övriga rörelsekostnader	11, 12	-538	-625
Av- och nedskrivning av immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar	16, 17	-13	-16
<b>Rörelseresultat</b>		<b>125</b>	<b>110</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Finansiella intäkter	13	15	4
Finansiella kostnader	13	-5	-14
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>135</b>	<b>100</b>
Skatt	15	-31	-22
<b>Årets resultat</b>		<b>104</b>	<b>78</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<b>Poster som har omförts eller kan omföras till årets resultat</b>			
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska dotterbolag	1, 2	-23	0
<b>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>			
		-	-
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>-23</b>	<b>0</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>81</b>	<b>78</b>
<b>Årets resultat hänförligt till</b>			
Moderbolagets aktieägare	22	104	76
Innehav utan bestämmande inflytande	22	0	2
<b>Årets resultat</b>		<b>104</b>	<b>78</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till</b>			
Moderbolagets ägare	22	81	76
Innehav utan bestämmande inflytande	22	0	2
<b>Årets totalresultat</b>		<b>81</b>	<b>78</b>
<b>Resultat per aktie hänförligt till moderföretagets aktieägare</b>			
Resultat per aktie före utspädning, SEK	22	1,52	1,11
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	22	1,52	1,11

## RAPPORT ÖVER FINANSIELLA STÄLLNINGEN FÖR KONCERNEN

MSEK 31 december	Not	2013	2012
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Immateriella tillgångar	16	622	632
Materiella anläggningstillgångar	17	10	13
Andra långfristiga värdepappersinnehav		1	1
Långfristiga fordringar		1	2
Uppskjutna skattefordringar	15	11	22
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>13</b>	<b>25</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>645</b>	<b>670</b>
Skattefordran		23	17
Kundfordringar	20	594	741
Övriga fordringar		14	23
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	21	246	250
Likvida medel		42	94
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>919</b>	<b>1 125</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 564</b>	<b>1 795</b>

MSEK 31 december	Not	2013	2012
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
Aktiekapital	22	17	17
Övrigt tillskjutet kapital		361	361
Reserver		-39	-16
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		230	148
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare</b>		<b>569</b>	<b>510</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		2	2
<b>Summa eget kapital</b>		<b>571</b>	<b>512</b>
Räntebärande långfristiga skulder	2	-	8
Skulder till kreditinstitut	24	25	-
Uppskjuten skatteskuld	15	43	38
<b>Summa långfristiga skulder och avsättningar</b>		<b>68</b>	<b>46</b>
Skulder till kreditinstitut	24	32	89
Övriga räntebärande kortfristiga skulder		4	165
Leverantörsskulder		115	84
Skatteskulder		7	43
Övriga skulder		172	224
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	595	632
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>925</b>	<b>1 237</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>993</b>	<b>1 283</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 564</b>	<b>1 795</b>



## RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL FÖR KONCERNEN

Koncernen MSEK	Hänförligt till moderbolagets ägare						
	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balan- serade vinstmedel inkl. årets resultat	Totalt eget kapital hän- förligt till moderbola- gets ägare	Innehav utan be- stämmande inflytande	Summa eget kapital
Eget kapital 1 jan 2012	17	361	-16	299	661	39	700
<b>Totalresultat</b>							
Årets resultat	-	-	-	76	76	2	78
<b>Övrigt totalresultat</b>							
Omräkningsdifferenser	-	-	0	-	0	0	0
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>2</b>	<b>78</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>							
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-150	-150	-2	-152
Utdelning	-	-	-	-77	-77	-37	-114
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-227</b>	<b>-227</b>	<b>-39</b>	<b>-266</b>
<b>Eget kapital 31 dec 2012</b>	<b>17</b>	<b>361</b>	<b>-16</b>	<b>148</b>	<b>510</b>	<b>2</b>	<b>512</b>
Eget kapital 1 jan 2013	17	361	-16	148	510	2	512
<b>Totalresultat</b>							
Årets resultat	-	-	-	104	104	0	104
<b>Övrigt totalresultat</b>							
Omräkningsdifferenser	-	-	-23	-	-23	0	-23
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-23</b>	<b>104</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>							
Aktieägartillskott till innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-1	-1	1	-
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	1	1	-1	0
Utdelning	-	-	-	-20	-20	0	-20
Övrigt	-	-	-	-2	-2	0	-2
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-22</b>	<b>-22</b>	<b>0</b>	<b>-22</b>
<b>Eget kapital 31 dec 2013</b>	<b>17</b>	<b>361</b>	<b>-39</b>	<b>230</b>	<b>569</b>	<b>2</b>	<b>571</b>

## RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDET FÖR KONCERNEN

MSEK	Not	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		135	100
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	26	15	-24
Betald skatt		-52	-47
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>98</b>	<b>29</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>			
Förändring av fordringar		131	122
Förändring av skulder		-22	-151
<b>Summa förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>109</b>	<b>-29</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>207</b>	<b>0</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av rörelse, efter avdrag för förvärvade likvida medel	7	-166	-
Förvärv av immateriella tillgångar	16	-13	-16
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-4	-4
Erhållen amortering av lånefordringar		2	2
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-181</b>	<b>-18</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Utdelning till moderbolagets ägare		-20	-77
Utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-22	-15
Förändring kortfristiga krediter		-58	83
Upptagna lån		100	-
Amortering av lån		-75	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-75</b>	<b>-9</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-49</b>	<b>-27</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>94</b>	<b>120</b>
Kursdifferens i likvida medel		-3	1
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>42</b>	<b>94</b>
<b>Tilläggsupplysning till kassaflödesanalysen</b>			
Erhållen ränta		2	3
Erlagd ränta		-3	-10

## RESULTATRÄKNING FÖR MODERBOLAGET

MSEK	Not	2013	2012
Nettoomsättning	19	387	313
<b>Rörelsens kostnader</b>	19		
Personalkostnader	8, 9, 10	-133	-144
Övriga externa kostnader	11, 12	-286	-212
Avskrivning av immateriella anläggningstillgångar	16	-6	-5
Avskrivning av materiella anläggningstillgångar	17	-3	-3
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-41</b>	<b>-51</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från aktier och andelar i koncernföretag	13	124	108
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	23	13
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-8	-18
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>98</b>	<b>52</b>
Bokslutsdispositioner	14	-14	0
Skatt	15	-5	5
<b>Årets resultat</b>		<b>79</b>	<b>57</b>

## RAPPORT ÖVER RESULTAT OCH ÖVRIGT TOTALRESULTAT FÖR MODERBOLAGET

MSEK	Not	2013	2012
<b>Årets resultat</b>		<b>79</b>	<b>57</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som har omförts eller kan omföras till årets resultat		-	-
Poster som inte kan omföras till årets resultat		-	-
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>79</b>	<b>57</b>

## BALANSRÄKNING FÖR MODERBOLAGET

MSEK 31 december	Not	2013	2012
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	16	55	52
Materiella anläggningstillgångar	17	7	6
Andelar i koncernföretag	18, 19	692	687
Andra långfristiga värdepappersinnehav		1	1
Fordringar hos koncernföretag		91	85
Andra långfristiga fordringar		–	1
Uppskjuten skattefordran	15	–	5
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>784</b>	<b>779</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>846</b>	<b>837</b>
Kundfordringar	20	53	2
Fordringar hos koncernföretag		135	120
Övriga fordringar	15	0	10
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	21	21	18
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>209</b>	<b>150</b>
<b>Kassa och bank</b>		<b>0</b>	<b>43</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>209</b>	<b>193</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 055</b>	<b>1 030</b>
<b>MSEK 31 december</b>			
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
Aktiekapital	22	17	17
Reservfond		277	277
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>294</b>	<b>294</b>
Överkursfond		30	30
Balanserat resultat		33	-3
Årets resultat		79	57
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>142</b>	<b>84</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>436</b>	<b>378</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	23	<b>68</b>	<b>54</b>
<b>Räntebärande långfristiga skulder</b>		<b>–</b>	<b>8</b>
Skulder till kreditinstitut	24	18	37
Leverantörsskulder		16	26
Skulder till koncernföretag		483	320
Övriga skulder		8	169
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	26	38
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>551</b>	<b>590</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 055</b>	<b>1 030</b>
Ställda säkerheter	27	0	2
Eventualförpliktelser/ansvarsförbindelser	28	–	–

## RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL FÖR MODERBOLAGET

Moderbolaget MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Årets resultat	Summa eget kapital
	Aktie-kapital	Reserv-fond	Överkurs-fond	Balanserat resultat		
Eget kapital 1 jan 2012	17	277	30	62	12	398
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat	-	-	-	-	57	57
Övrigt totalresultat	-	-	-	-	-	-
<b>Summa totalresultat</b>	-	-	-	-	<b>57</b>	<b>57</b>
Vinstdisposition	-	-	-	12	-12	0
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning	-	-	-	-77	-	-77
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	-	-	-	<b>-77</b>	-	<b>-77</b>
<b>Eget kapital 31 dec 2012</b>	<b>17</b>	<b>277</b>	<b>30</b>	<b>-3</b>	<b>57</b>	<b>378</b>
Eget kapital 1 jan 2013	17	277	30	-3	57	378
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat	-	-	-	-	79	79
Övrigt totalresultat	-	-	-	-	-	-
<b>Summa totalresultat</b>	-	-	-	-	<b>79</b>	<b>79</b>
Vinstdisposition	-	-	-	57	-57	0
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning	-	-	-	-20	-	-20
Övrigt	-	-	-	-1	-	-1
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	-	-	-	<b>-21</b>	-	<b>-21</b>
<b>Eget kapital 31 dec 2013</b>	<b>17</b>	<b>277</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>79</b>	<b>436</b>

## KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET

MSEK	Not	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		98	51
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	26	-36	16
Återbetald skatt		3	14
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>65</b>	<b>81</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>			
Förändring av fordringar		-25	596
Förändring av skulder		-6	-693
<b>Summa förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>-31</b>	<b>-97</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>34</b>	<b>-16</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av dotterbolag	7	-166	-1
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-13	-16
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-4	-3
Lämnade aktieägartillskott		-23	-
Erhållen amortering av lånefordringar från koncernföretag		-	11
Erhållen amortering av lånefordringar		1	1
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-205</b>	<b>-8</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Utbetalda utdelningar		-20	-77
Förändring kortfristiga krediter		-20	38
Förändring övriga kortfristiga räntebärande skulder från koncernföretag		144	-25
Koncernbidrag		24	69
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>128</b>	<b>5</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-43</b>	<b>-19</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>43</b>	<b>62</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>0</b>	<b>43</b>
<b>Tilläggsupplysning till kassaflödesanalysen</b>			
Erhållen ränta		11	13
Erlagd ränta		-7	-16

## NOTER

Proffice AB (publ), som är moderföretag för Profficekoncernen, är ett svenskt publikt aktieföretag med säte i Stockholm, Sverige. Adressen till huvudkontoret är Box 70368, 107 24 Stockholm med besöksadress Regeringsgatan 65. Profficeaktien är noterad på NASDAQ OMX Stockholm Mid Cap.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 7 april 2014. Årsredovisningen och koncernredovisningen fastställs slutligen av moderbolagets årsstämma den 22 maj 2014.

Siffror i tabeller är uttryckta i miljontals kronor, MSEK, om inget annat anges. Uppgifter inom parentes avser föregående räkenskapsår.

### Not 1 | Väsentliga redovisningsprinciper

#### Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

##### Överensstämmelse med normgivning och lag

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

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper".

##### Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden.

##### Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp är avrundade till närmaste miljontals kronor, MSEK, om inget annat anges.

##### Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

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

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i det påföljande årets finansiella rapporter beskrivs närmare i not 30.

##### Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper

De nedan angivna redovisningsprinciperna har tillämpats konsekvent i koncernens finansiella rapporter om inget annat anges.

#### Ändrade redovisningsprinciper 2013

Nedan beskrivs vilka ändrade redovisningsprinciper som koncernen tillämpar från och med 1 januari 2013. Övriga ändringar av IFRS med tillämpning från och med 2013 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

**IAS 1 Utformning av finansiella rapporter.** Den väsentligaste förändringen är att redovisning av poster i övrigt totalresultat delas upp i poster som har omförts eller kan komma att omföras till årets resultat och poster som inte kan omföras till årets resultat. Jämförelsesiffror är presenterade enligt den nya uppställningen.

**IAS 19 Ersättningar till anställda.** Ändringen avser främst redovisningen av förmånsbestämda pensioner. Möjligheten att tillämpa "korridormetoden" har tagits bort, vilket innebär att aktuariella vinster och förluster redovisas i sin helhet i övrigt totalresultat i den period då de uppstår.

**IFRS 13 Värdering till verkligt värde.** Syftet med denna nya standard är att definiera ett enhetligt ramverk för värdering till verkligt värde, att värderingarna ska bli mer konsekventa och mindre komplexa. Standarden ger vägledning till verkligt värdevärderingar för alla slag av tillgångar och skul-

der, finansiella som icke-finansiella. Kraven utökar inte tillämpningsområdet för när verkligt värde ska tillämpas men tillhandahåller vägledning kring hur det ska tillämpas där andra IFRS redan kräver eller tillåter värdering till verkligt värde.

Ingen av nämnda ändringar har haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

#### Ändrade redovisningsprinciper 2014 och framåt

Ett antal nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden träder ikraft under kommande räkenskapsår och framåt och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar som blir tillämpliga från och med räkenskapsår efter 2014 och framåt planeras inte att förtidstillämpas. I den mån förväntade effekter på de finansiella rapporterna av tillämpningen av nedanstående nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden inte beskrivs nedan, har koncernen gjort bedömningen att de inte kommer att ha någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

**IFRS 10 Koncernredovisning.** IFRS 10 Koncernredovisning ersätter IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter avseende reglerna för koncernredovisning samt SIC 12 När ska ett företag för särskilt ändamål, ett SPE, omfattas av koncernredovisningen. IFRS 10 innehåller vägledning vid bedömning av om bestämmande inflytande föreligger eller inte för samtliga investeringar som ett företag har.

**IFRS 12 Upplýsingar om andelar i andra företag.** Förändringen innebär upplýsningskrav för fler typer av innehav i andra företag i koncernredovisningen, utökade upplýsningskrav för dotterföretag, samarbetsarrangemang och intresseföretag samt avseende så kallade "strukturerade företag" som inte konsolideras.

Ingen av nämnda ändringar bedöms få någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

#### Klassificering av kortfristiga och långfristiga poster

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

#### Rörelsesegmentsrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilken det finns fristående finansiell information tillgänglig. Rörelsesegmentet rapporteras på ett sätt som stämmer överens med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren följer upp och utvärderar segmentets resultat samt allokering av resurser till rörelsesegmentet. Se not 4 för ytterligare beskrivning av indelning och presentation av rörelsesegmenten.

#### Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen visar periodens förändring av likvida medel. Kassaflödesanalysen upprättas enligt den indirekta metoden vilket innebär att resultatet efter finansnetto justeras för transaktioner som inte medför in- eller utbetalningar under perioden uppdelat utifrån de olika verksamhetsgrenarna:

**Löpande verksamhet:** Intäkter och kostnader som ingår i rörelseresultatet, erhållna och betalda räntor, betald skatt samt förändring av rörelsekapital,

**Investeringsverksamhet:** Förvärv av anläggningstillgångar och andra typer av investeringar,

**Finansieringsverksamhet:** Upptagande och amortering av lån, utdelningar och återköp av aktier samt eventuella emissioner.

#### KONCERNREDOVISNING (KONSOLIDERINGSPRINCIPER)

##### Allmänt

Koncernredovisningen omfattar, förutom moderbolaget, samtliga dotterföretag i vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvsanalysen fastställs på förvärvsdagen det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuella innehav utan bestämmande inflytande.

Vid rörelseförvärv där överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (vid stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ, sk förvärv till lågt pris redovisas denna direkt i årets resultat.

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

Villkorade överförda ersättningar/tilläggsköpeskillningar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. För övriga villkorade köpeskillningar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat.

Transaktionsutgifter som uppkommer, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av eget kapitalinstrument eller skuldinstrument, redovisas direkt i årets resultat. Dotterföretags finansiella rapporter inkluderas i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör. I de fall dotterbolagets redovisningsprinciper inte överensstämmer med koncernens redovisningsprinciper har justeringar gjorts till koncernens redovisningsprinciper.

#### Transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande

Innehav utan bestämmande inflytande redovisas som dess andel av proportionella nettotillgångar. Transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande redovisas inom eget kapital dvs mellan moderbolagets ägare och innehavare utan bestämmande inflytande. Vid förvärv från innehavare utan bestämmande inflytande redovisas skillnaden mellan erlagd köpeskillning och den faktiskt förvärvade andelen av det redovisade värdet på dotterföretagets nettotillgångar som en transaktion inom eget kapital. Därför uppkommer ingen goodwill vid dessa transaktioner. Vinst och förluster på avyttringar till innehavare utan bestämmande inflytande redovisas också i eget kapital.

Förluster hänförliga till innehav utan bestämmande inflytande fördelas även i de fall innehav utan bestämmande inflytande kommer att vara negativt.

#### Transaktioner som elimineras vid konsolidering

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

#### Omräkning av utländska dotterbolag

Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas från utlandsverksamhetens funktionella valuta till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor, till den valutakurs som råder på balansdagen. Intäkter och kostnader i utlandsverksamheten omräknas till svenska kronor till en genomsnittskurs som utgör en approximation av de valutakurser som föreläggat vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas i övrigt totalresultat för koncernen och ackumuleras i en separat komponent i eget kapital, benämnd omräkningsreserv. Vid avyttring av en utlandsverksamhet realiserar de till verksamheten hänförliga ackumulerade omräkningsdifferenserna, varvid de omklassificeras från omräkningsreserven i eget kapital till årets resultat.

#### Principer för internprissättning

Prissättning vid transaktioner mellan bolag inom koncernen sker på marknadsmässiga villkor. Detta innebär att interna kunder ej behandlas på annat sätt än externa kunder.

#### INTÄKTER

Intäkter värderas till det verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas och motsvarar de belopp som erhålls för sålda tjänster, netto efter moms och rabatter. Koncernen redovisar en intäkt när dess belopp kan mätas på ett tillförlitligt sätt och det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att tillfalla koncernen. Koncernens nettoomsättning omfattar försäljning av tjänster inom personaluthyrning, rekrytering och omställning.

Intäkter redovisas i den period när tjänsterna utförs. Intjänade men ännu ej fakturerade arbeten per balansdagen redovisas som upplupna intäkter. Intäkter från rekrytering och omställning redovisas i samband med fullgörande av tjänsten i enlighet med avtalet. I koncernredovisningen elimineras koncernintern försäljning.

#### Övriga rörelseintäkter

Övriga rörelseintäkter avser intäkter från aktiviteter utanför koncernens huvudsakliga verksamhet.

#### KOSTNADER

##### Rörelsekostnader

Med rörelsens kostnader avses i huvudsak personalkostnader.

#### Operationell leasing

Avgörande för klassificeringen av leasingavtal är i vilken omfattning de ekonomiska risker och fördelar som är förknippade med ägandet av det aktuella leasingobjektet finns hos leasegivaren eller hos leasetagaren. För att säkerställa detta görs individuell prövning av samtliga avtal under året. Koncernen har endast operationella leasingavtal. Leasingavgifterna redovisas i årets resultat linjärt över leasingperioden. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

#### FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på finansiella placeringar, utdelningsintäkter och vinst på avyttringar av finansiella tillgångar som kan säljas. Ränteintäkter periodiseras över löptiden. Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts. Resultatet vid avyttring av en finansiell tillgång redovisas då de risker och fördelar som är förknippade med ägandet av tillgången överförs till köparen.

Finansiella kostnader består av räntekostnader på upplåning och leverantörsskulder samt övriga finansiella kostnader. Räntekostnader periodiseras över löptiden. I övriga finansiella kostnader ingår bankavgifter.

Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto.

#### Fordringar och skulder i utländsk valuta

Koncernföretagens fordringar och skulder i utländsk valuta redovisas först enligt transaktionsdagens kurs för att sedan omvärderas till balansdagens kurs vid rapportperiodens slut. Realiserade och realiserade kursdifferenser redovisas i årets resultat för koncernen. Kursdifferenser hänförliga till fordringar och skulder av rörelsekaraktär redovisas som övriga rörelseintäkter/-kostnader. Kursdifferenser hänförliga till lån och placering i utländsk valuta redovisas bland finansiella poster.

#### SKATTER

Redovisad skatt i årets resultat utgörs av aktuell och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital, varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt och tidigare år. Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder.

Uppskjutna skattefordringar i avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden. Skatteskulder redovisas alltid. Såväl aktuella som uppskjutna skatter beräknas utifrån de skatteregler som på balansdagen är beslutade eller i praktiken beslutade i de länder där moderföretaget och dess dotterföretag är verksamma och genererar skattepliktiga intäkter.

#### RESULTAT PER AKTIE

Beräkningen av resultat per aktie baseras på årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets ägare och på det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier under året före respektive efter utspädning.

#### IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

##### Goodwill

Vid rörelseförvärv redovisas goodwill i rapport över finansiell ställning i de fall överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd del överstiger det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder.

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill fördelas till kassagenererande enheter och provas minst årligen för nedskrivning.

##### Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar avser balanserade systemutvecklingskostnader samt balanserade kundkontrakt.

Direkt hänförliga externa utgifter för utveckling av programvara för eget bruk redovisas som tillgång i rapport över finansiell ställning, under förutsättning att framtida effektivitetsvinster är sannolika och överstiger nedlagda utgifter. Utgifter för förstudie, utbildning och löpande underhåll kostnadsförs löpande. I rapport över finansiell ställning redovisade övriga immateriella tillgångar redovisas till anskaffningsvärden med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Balanserade kundkontrakt har förvärvats som en del av rörelseförvärv. Balanserade kundkontrakt har en bestämbar nyttjandeperiod och i rapport över finansiell ställning redovisas balanserade kundkontrakt till verkligt värde på förvärvsdagen minskat med ackumulerade avskrivningar i efterföljande perioder och eventuella nedskrivningar.



### Avskrivningar av immateriella tillgångar

Avskrivningar av immateriella tillgångar är baserade på beräknade nyttjandeperioder. Avskrivning sker linjärt över tillgångarnas beräknade nyttjandeperioder. Aktiverbara immateriella tillgångar skrivs av från det datum då de tas i bruk. Följande avskrivningsprocentsatser tillämpas:

Systemutveckling	10 år
Kundkontrakt	avtalets längd

Goodwill skrivs inte av utan prövas för nedskrivningsbehov årligen eller oftare om indikationer uppkommer som tyder på att tillgången i fråga har minskat i värde.

Nyttjandeperioderna omprövas varje år.

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas som tillgång i rapport över finansiell ställning om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma koncernen till del och anskaffningsvärdet på tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärdet efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt direkta kostnader hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att kunna nyttjas i verksamheten.

Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av materiella anläggningstillgångar utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och redovisat värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Resultatposten redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

### Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar är baserade på beräknade nyttjandeperioder. Avskrivning sker linjärt över tillgångarnas beräknade nyttjandeperiod. Följande avskrivningsprocentsatser tillämpas:

Datorer	3 år
Möbler	5–10 år
Ombyggnationer i annans fastighet under hyreskontraktstiden	2–5 år
Övriga inventarier	4–5 år

Använda avskrivningsmetoder och tillgångarnas nyttjandeperiod omprövas vid varje bokslut.

### FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i rapport över finansiella ställningen för koncernen består på tillgångssidan av likvida medel, kundfordringar och lånefordringar och på skuldsidan av leverantörsskulder och låneskulder.

### Redovisning av finansiella tillgångar och skulder

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp när koncernen blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp när faktura har skickats. En fordran tas upp när koncernen presterat och avtalsenligt skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte skickats. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. Låneskuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenligt skyldighet föreligger att betala.

En finansiell tillgång tas bort från rapport över finansiella ställningen för koncernen när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller koncernen förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks.

### Klassificering och värdering

Ett finansiellt instrument klassificeras vid anskaffningstidpunkten utifrån avsikten med förvärvet. Klassificeringen avgör hur det finansiella instrumentet värderas efter första redovisningstillfället såsom beskrivs nedan. Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader utom kategorier som redovisas till verkligt värde via rapport över resultat och övrigt totalresultat för koncernen vilka redovisas exklusive transaktionskostnader.

### Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Koncernens lånefordringar och kundfordringar utgörs av likvida medel, kundfordringar och upplupna intäkter. Dessa värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Bokfört värde utgör en god approximation av verkligt värde eftersom de har kort tid till förfall. Kundfordringar redovisas till det belopp som

förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. Kundfordrans förväntade löptid är kort, varför värdet redovisats till nominellt belopp utan diskontering.

Likvida medel utgörs av kassamedel, banktillgodohavanden samt kortfristiga placeringar med en löptid understigande 3 månader, vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer.

### Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Koncernens finansiella skulder utgörs av leverantörsskulder samt räntebärande kort- och långfristiga skulder. Dessa redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

Bokfört värde av de kortfristiga skulderna utgör en god approximation av verkligt värde eftersom de har kort tid till förfall. Även vid en beräkning av verkligt värde för långfristiga skulder antas bokfört värde utgöra en god approximation av verkligt värde. Skälet till detta är att dessa skulder löper med rörlig ränta och koncernen antar att kreditmarginalen är konstant så länge det inte finns påtagliga bevis om att kreditmarginalen förändras.

### NEDSKRIVNINGAR

De redovisade värdena för koncernens tillgångar bedöms vid varje rapportperiods slut för att fastställa eventuella nedskrivningsbehov. Redovisat värde testas också när indikation om en värdenedgång har identifierats. IAS 36 Nedskrivningar tillämpas avseende nedskrivningar av andra tillgångar än finansiella tillgångar vilka redovisas enligt IAS 39.

### Nedskrivningar av icke-finansiella anläggningstillgångar

Om indikation på nedskrivningsbehov finns beräknas tillgångens återvinningsvärde. För goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod beräknas återvinningsvärdet dessutom årligen. En tillgång skrivs ned om redovisat värde överstiger dess återvinningsvärde.

Återvinningsvärdet är det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. Om det inte går att fastställa väsentligen oberoende kassaflöden till en enskild tillgång och dess verkliga värde minus försäljningskostnader inte kan användas, grupperas tillgångarna vid prövning av nedskrivningsbehov till den lägsta nivå där det går att identifiera väsentligen oberoende kassaflöden – en så kallad kassagenerande enhet. Nedskrivningar belastar resultatet.

### Nedskrivningar av finansiella tillgångar

Vid varje rapporttillfälle utvärderar koncernen om det finns objektiva indikationer på att en finansiell tillgång eller grupp av finansiella tillgångar är i behov av nedskrivning. Återvinningsvärdet för tillgångar tillhörande lånefordringar och kundfordringar vilka redovisas till upplupet anskaffningsvärde beräknas som nuvärdet av framtida kassaflöden diskonterade med den effektiva ränta som gällde då tillgången redovisades första gången. Tillgångar med en kort löptid diskonteras inte. En nedskrivning belastar resultatet.

### Återföring av nedskrivningar

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

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

### AVSÄTTNINGAR

Avsättningar skiljer sig från andra skulder genom att det råder ovisshet om betalningstidpunkt eller beloppets storlek för att reglera avsättningen. Avsättningar redovisas i rapport över finansiell ställning när koncernen har en legal eller informell förpliktelse på grund av en inträffad händelse som är säker eller sannolik till sin förekomst, dvs när det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera förpliktelsen, och då en tillförlitlig uppskattning kan göras av beloppet. Avsättningar redovisas med det belopp som motsvarar den bästa uppskattningen av det som krävs för att reglera den befintliga förpliktelsen. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden.

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

### Pensionsförmåner

Koncernen erbjuder sina anställda pensionsförmåner på sedvanliga villkor i respektive land. Anställda i Sverige omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän omfattas av ITP-plan och arbetare enligt Avtalspension SAF/LO. För övriga länder gäller på marknaden gängse försäkringslösningar för de anställda.

Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de planer där koncernens förpliktelse är begränsad till de premier koncernen åtagit sig att betala. Företagets förpliktelser avseende premier till avgiftsbestämda planer belastar resultatet i den takt de intjänas genom att de anställda utför sina tjänster åt koncernen.

Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, Klassificering av ITP-planer, är åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige som tryggas genom en försäkring i Alecta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2013 har koncernen inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP för de som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

Vissa anställda har möjlighet att byta ut del av sitt utrymme under ITP-planen mot en avgiftsbestämd pensionslösning, där koncernens enda förpliktelser är att betala de stipulerade premierna.

### Ersättningar vid uppsägning

En kostnad för ersättningar i samband med uppsägningar av personal redovisas endast om företaget är bevisligen förpliktigt av en formell detaljerad plan att avsluta en anställning före den normala tidpunkten. När ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång, redovisas en kostnad om det är sannolikt att erbjudandet kommer att accepteras och antalet anställda som kommer att acceptera erbjudandet tillförlitligt kan uppskattas.

### Kortfristiga ersättningar till anställda

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls. En avsättning redovisas för den förväntade kostnaden för vinstandels- och bonusbetalningar när koncernen har en gällande rättslig eller informell förpliktelse att göra sådana betalningar till följd av att tjänster erhållits från anställda och förpliktelsen kan beräknas tillförlitligt.

### EVENTUALFÖRPLIKTELSE (ANSVARSFÖRBINDELSER)

En eventalförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas.

### MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

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

### Ändrade redovisningsprinciper 2013

Om inte annat anges nedan har moderbolagets redovisningsprinciper under 2013 förändrats i enlighet med vad som anges för koncernen.

### Ändrade redovisningsprinciper 2014 och framåt

Se ändrade redovisningsprinciper för koncernen.

### Skilnad mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

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

### Klassificering och uppställningsformer

För moderbolaget redovisas en resultaträkning och en rapport över resultat och övrigt totalresultat, för koncernen utgör dessa två rapporter tillsammans en rapport över resultat och övrigt totalresultat. Vidare används för moderbolaget benämningarna balansräkning respektive kassaflödesanalys för de rapporter som i koncernen har titlarna rapport över finansiell ställ-

ning respektive rapport över kassaflöden. Resultaträkning och balansräkning är för moderbolaget uppställda enligt årsredovisningslagens scheman, medan rapporten över resultat och övrigt totalresultat, rapporten över förändringar i eget kapital och kassaflödesanalysen baseras på IAS 1 Utförning av finansiella rapporter respektive IAS 7 Rapport över kassaflöden. De skillnader mot koncernens rapporter som gör sig gällande i moderbolagets resultat- och balansräkningar utgörs främst av redovisning av finansiella intäkter och kostnader, anläggningstillgångar, eget kapital samt förekomsten av avsättningar som egen rubrik i balansräkningen.

### Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdeometoden. Transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i dotterföretag.

Villkorade köpeskillningar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet.

### Goodwill

Goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod och i koncernen inte är föremål för avskrivning, skrivs i moderbolaget av i enlighet med ÅRL.

### Obeskattade reserver

I moderbolaget redovisas i balansräkningen obeskattade reserver utan uppdelning på eget kapital och uppskjuten skatteskuld, till skillnad mot i koncernen. I resultaträkningen görs i moderbolaget på motsvarande sätt ingen fördelning av del av bokslutsdispositioner till uppskjuten skatteskuld.

### Koncernbidrag och aktieägartillskott

Koncernbidrag som moderföretaget erhåller från ett dotterföretag redovisas i moderföretaget enligt samma principer som sedvanliga utdelningar från dotterföretag. Koncernbidrag som lämnas från moderföretaget till dotterföretag redovisas som en ökning av andelar i dotterföretag. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och som en ökning av andelar i dotterföretag hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

## Not 2

## Finansiell riskhantering

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för olika finansiella risker: valutarisk, ränterisk, kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens policy för att hantera dessa risker är att eftersträva att minimera ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat. Proffices hantering av finansiella risker regleras via koncernens finanspolicy som årligen uppdateras och fastställs av styrelsen. Riskhanteringen sköts centralt enligt de policies och riktlinjer som finns.

Ingen kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder har skett.

FINANSIELL RISK	
Valutarisk	Risken för att valutakursförändring negativt påverkar koncernens finansiella utfall
Likviditetsrisk	Risken för att Proffice inte kan fullgöra sina förpliktelser som sammanhänger med koncernens skulder
Ränterisk	Risken för negativ påverkan på koncernens kassaflöde och resultat till följd av förändringar i marknadsräntorna
Kreditrisk	Risk för befarade förluster på kundfordringar

### Valutarisker

Proffice bedriver verksamhet i Sverige, Norge, Finland och Danmark. Valutarisker uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter. Koncernens företag arbetar i lokal valuta och huvudsakligen på den egna marknaden vilket innebär att kursrisker i kommersiella flöden uppkommer i mycket liten omfattning. Koncernen påverkas däremot av valutarisker vid omräkning av nettotillgångar i utländska dotterbolag till svenska kronor samt vid koncernintern finansiering. Valutaexponeringen och storleken på risken följs regelbundet upp och rapporteras till styrelsen med syftet att underlätta framtida beslut om sättningsåtgärder.

Omräkning av de utländska verksamheternas nettotillgångar sker från EUR, DKK och NOK till svenska kronor. För 2013 har omräkningen av de utländska dotterbolagen påverkat koncernens egna kapital med -23 (0) MSEK. Valuta-exponering som uppstår från nettotillgångarna i koncernens utlandsverksamheter hanteras huvudsakligen genom upplåning i de berörda utländska valutorna.

En förändring av valutakurserna med 5 procent påverkar koncernens resultat och ställning med följande:

VALUTAFÖRÄNDRING, +/- 5 %	MSEK	MSEK	MSEK
Omräknad valuta	NOK	EUR	DKK
Förändring omräkning-/ valutakursdifferens	+/- 7,5	+/- 4,1	+/- 0,5

Följande valutakurser har använts:

VALUTAKURS	2013		2012	
	Genomsnitt	Balansdag	Genomsnitt	Balansdag
EUR	8,649	8,943	8,666	8,617
DKK	1,160	1,199	1,162	1,155
NOK	1,109	1,058	1,177	1,167

#### Likviditetsrisk

Behovet av finansiering säkras genom krediter från kreditinstitut i form av avtal om långsiktig finansiering, belåning av kundfakturor samt checkräkningskredit. Koncernens långsiktiga finansiering är från långgivaren förenad med krav på covenant, nettoskuldssättning / EBITDA samt soliditet. Covenanterna uppfylldes under året. Koncernen innehar ett centralt koncernkontosystem.

Ledningen följer rullande 12-månaders likviditetsprognoser, vilka består av likvida medel och outnyttjade lånelöften och omfattar alla koncernens enheter. En betydande del av den långa kapitalanskaffningen ska ske på löptider om två till fem år. Per 2013-12-31 var den genomsnittliga kvarvarande avtalstiden 26 månader. Uppgifter om bekräftade, beviljade och disponerade låneramar samt förfallotidpunkter för nyttjade krediter framgår av not 24.

#### Ränterisk

Eftersom koncernen inte innehar några väsentliga räntebärande tillgångar, utöver banktillgodohavanden, är koncernens resultat och kassaflöde från den löpande verksamheten inte beroende av förändringar i marknadsräntor. Ränterisk uppstår vid finansiering genom extern upplåning. Vid räkenskapsårets utgång fanns räntebärande skulder till kreditinstitut om 57 (89) MSEK, därmed anses ränterisken marginell.

Proffice strävar efter att strukturera ränteförfallen på räntebärande tillgångar och räntebärande skulder på ett sådant sätt att en procentenhets negativ räntefluktuation inte påverkar resultatet negativt med mer än 2 (0,5) MSEK under en rullande tolv månaders period. En ökning av den genomsnittliga räntan med en procentenhet skulle påverka koncernens resultat negativt med mindre än 1 MSEK.

#### Kreditrisk

Kreditrisk uppstår i koncernens verksamhet i huvudsak i samband med att försäljning sker på kredit. Proffices uppdrag faktureras löpande i takt med fullgörande av tjänsten. Koncernen har upprättat en kreditpolicy för hur kundkrediter ska hanteras. Kreditpolicyen anger bland annat förutsättningarna för kreditbedömning, kreditbevakning och kravhantering. Normala betalningsvillkor är 15-30 dagar netto. Längre betalningsvillkor förekommer. Koncernens kunder kreditkontrolleras varvid information om kundernas finansiella ställning inhämtas från kreditupplysningsföretag. Varje vecka följs kundfordringar upp så att betalningar sker enligt betalningsvillkor. Sena betalningar räntefaktureras och vid utebliven betalning skickas kundfordran till inkasso. Bankgaranti eller förskotts betalning krävs för kunder med låg kreditvärdighet. Historiskt sett har Proffice haft mycket begränsade kundförluster.

Kreditriskerna hänförliga till koncernens kundfordringar i Norden är spridda på ett stort antal kunder. På balansdagen föreligger ingen signifikant koncentration för kreditexponering. Företagets kundfordringar som varken är nedskrivna eller förfallna har i genomsnitt god kvalitet. I not 20 finns en åldersanalys av kundfordringarna. Koncernens kreditrisk utgörs av kundfordringar om 594 (741) MSEK, övriga fordringar 37 (40) MSEK, förutbetalda kostnader och upplupna intäkter om 246 (250) MSEK och likvida medel om 42 (94) MSEK.

#### Verkligt värde på finansiella instrument

Koncernens lånefordringar och kundfordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Redovisat belopp uppgick på balansdagen till 858 (1 056) MSEK. Bokfört värde utgör en god approximation av verkligt värde eftersom de har kort tid till förfall.

Koncernens övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Redovisat belopp uppgick på balansdagen till 176 (346) MSEK. Bokfört värde av de kortfristiga skulderna utgör en god approximation av verkligt värde eftersom de har kort tid till förfall. Även vid en beräkning av verkligt värde för långfristiga skulder antas bokfört värde utgöra en god approximation av verkligt värde. Skälet till detta är att dessa skulder löper med rörlig ränta och koncernen antar att kreditmarginalen är konstant så länge det inte finns påtagliga bevis om att kreditmarginalen förändras.

## Not 3 Risker och osäkerhetsfaktorer

#### Marknadsförändringar

Bemanningsbranschen präglas av hård konkurrens och låga inträdesbarriärer. Kunderna får nya behov, ekonomin omstruktureras, arbetsplatser omvandlas och med det följer nya områden för bemanningsbranschen. Allt fler kunder kräver numera en leverantör som kan ta ett större ansvar än tidigare varit fallet. Storlek liksom ett specialiserat erbjudande är faktorer som blir viktigare för bemanningsföretagen.

Proffice har kunder i flera länder samt inom olika branscher, bland såväl offentlig som privat verksamhet och erbjuder kompetens inom många yrkesområden. Möjligheterna att möta kundföretagens behov av flexibilitet och kompetensförsörjning ökar därmed.

#### Konjunkturläget

Konjunkturläget påverkar marknaden och kunderna anpassar sina affärer därefter. Proffices verksamhet är fördelad på verksamhetsområdena Personaluthyrning, Rekrytering samt Omställning vilka har olika cykler i konjunkturen och bidrar till möjligheten att balansera olika verksamheter mot varandra. Proffice har positionerat sig som produktledande för att vara kundens första val i såväl hög- som lågkonjunktur.

#### Kunder

Proffice har idag ramavtal i ett antal större affärsrelationer, vilket säkrar en del av koncernens omsättning. Avtalen innebär också att relationerna blir långsiktiga. Dock krävs en ständig kundbearbetning för att säkra en kontinuerlig återväxt på kundsidan.

Proffice har dessutom många mindre kunder och jobbar mycket aktivt med kundbearbetning. Ingen enskild kund står för 10 procent eller mer av omsättningen.

#### Konkurrenter

Att nischas och positionera sig i förhållande till andra aktörer är av stor betydelse. Den nordiska marknaden domineras av tre större aktörer, Proffice, Manpower och Adecco. Dessutom finns det en mängd lokala eller branschspecifika aktörer. Proffices huvudstrategi är produktledarskap via specialisering. Organisationsstrukturen ökar specialiseringen och närheten till kund.

#### Rekrytering och kompetens

Kvalificerade medarbetare är en förutsättning för att genomföra kunduppdrag med goda resultat och nöjda uppdragsgivare. Vid nyrekrytering ställer Proffice höga kompetens- och specialistkrav samt arbetar aktivt med att säkerställa att företaget får tillgång till rätt kompetens. Införandet av EUs bemanningsdirektiv säkerställer genom sitt likabehandlingsdirektiv att branschen fortsättningsvis kan attrahera bra kandidater och konsulter.

#### Känslighetsanalys

Sammanställningen nedan visar effekten på rörelseresultatet av en procent förändring av pris mot kund samt personalkostnader, beräknat på utfallet 2013:

Förändring +/- 1 %	MSEK
Pris mot kund beräknat från nettoomsättning	+/-43
Personalkostnader	+/-36

Redovisade effekter ska ses oberoende av varandra och förutsätter att övriga faktorer inte förändras.

## Not 4 Fördelning per rörelsesegment

Koncernens rörelsesegment har fastställts baserat på den information som behandlas av verksamhetens högste verkställande beslutsfattare och som används för att följa upp och utvärdera resultatet samt allokerar resurser till segmenten. Koncernens verksamhet är organiserad på det sätt att ledningen följer upp nettoomsättning och rörelseresultat per geografiskt område där koncernen verkar; Sverige, Norge, Finland och Danmark. Segmentinformationen lämnas på det sätt som den rapporteras och följs upp internt av högste verkställande beslutsfattare.

Det finns ingen enskild kund som står för mer än 10 procent av koncernens omsättning och därmed bedöms ingen större kund finnas.

Posten koncerngemensamt avser moderbolagets verksamhet bestående av gemensamma funktioner för bolag inom koncernen. Detta avser bland annat funktionerna Ekonomi, HR, IT, Facility Management, Marknad och Kommunikation. I posten koncerngemensamt ingår även anläggningstillgångar avseende balanserade systemutvecklingskostnader för koncernens verksamhetssystem. Kundfordringar nedan är redovisade efter reservering för osäkra kundfordringar. Prissättning vid transaktioner mellan segmenten sker på marknadsmässiga villkor.

INTÄKTER OCH RESULTAT	2013						
	Sverige	Norge	Finland	Danmark	Koncern-gemensamt	Eliminering	Totalt
Extern nettoomsättning	3 162	998	118	40	–	–	4 318
Intern nettoomsättning	179	22	1	0	244	-446	–
<b>Nettoomsättning</b>	<b>3 341</b>	<b>1 020</b>	<b>119</b>	<b>40</b>	<b>244</b>	<b>-446</b>	<b>4 318</b>
Övriga rörelseintäkter	5	–	–	–	–	–	5
Avskrivningar	-4	0	–	–	-9	–	-13
<b>Rörelseresultat</b>	<b>123</b>	<b>35</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>-41</b>	<b>–</b>	<b>125</b>
Finansiella poster							10
<b>Koncernens resultat före skatt</b>							<b>135</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>							
Anläggningstillgångar <sup>1)</sup>	368	134	68	–	62	–	632
Kundfordringar	487	89	13	5	–	–	594
Ofördelade tillgångar							338
<b>Summa tillgångar</b>							<b>1 564</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>							
Eget kapital							571
Ofördelade skulder							993
<b>Summa eget kapital och skulder</b>							<b>1 564</b>
Investeringar <sup>1)</sup>	0	0	–	–	-17	–	-17
INTÄKTER OCH RESULTAT	2012						
	Sverige	Norge	Finland	Danmark	Koncern-gemensamt	Eliminering	Totalt
Extern nettoomsättning	3 679	1 110	68	19	–	–	4 876
Intern nettoomsättning	56	30	4	1	309	-400	–
<b>Nettoomsättning</b>	<b>3 735</b>	<b>1 140</b>	<b>72</b>	<b>20</b>	<b>309</b>	<b>-400</b>	<b>4 876</b>
Övriga rörelseintäkter	37	3	–	–	–	–	40
Avskrivningar	-7	-1	–	–	-8	–	-16
<b>Rörelseresultat</b>	<b>129</b>	<b>36</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>-51</b>	<b>–</b>	<b>110</b>
Finansiella poster							-10
<b>Koncernens resultat före skatt</b>							<b>100</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>							
Anläggningstillgångar <sup>1)</sup>	372	149	66	–	58	–	645
Kundfordringar	593	138	7	3	–	–	741
Ofördelade tillgångar							409
<b>Summa tillgångar</b>							<b>1 795</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>							
Eget kapital							512
Ofördelade skulder							1 283
<b>Summa eget kapital och skulder</b>							<b>1 795</b>
Investeringar <sup>1)</sup>	-1	0	–	–	-19	–	-20

<sup>1)</sup> Immateriella och materiella.

NETTOOMSÄTTNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE	2013				
	Sverige	Norge	Finland	Danmark	Totalt
Personaluthyrning	2 943	972	114	34	4 063
Rekrytering	134	24	4	6	168
Omställning	85	2	–	–	87
<b>Totalt</b>	<b>3 162</b>	<b>998</b>	<b>118</b>	<b>40</b>	<b>4 318</b>

NETTOOMSÄTTNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE	2012				
	Sverige	Norge	Finland	Danmark	Totalt
Personaluthyrning	3 455	1 079	62	15	4 611
Rekrytering	145	28	6	4	183
Omställning	79	3	–	–	82
<b>Totalt</b>	<b>3 679</b>	<b>1 110</b>	<b>68</b>	<b>19</b>	<b>4 876</b>

## Not 5 | Intäkternas fördelning

Inom varje land är Proffices verksamhet fördelad till tre verksamhetsområden; Personaluthyrning, Rekrytering samt Omställning. Personaluthyrning är basen för verksamheten och innebär att Proffice tillhandahåller personal för kortare eller längre uppdrag. Inom verksamhetsområdet Rekrytering arbetar rekryteringskonsulter från Proffices specialistområden med att hjälpa företag att säkra deras kompetensförsörjning. Inom verksamhetsområdet Omställning arbetar jobbcoacher med att ge stöd vid omställning samt hjälpa den enskilde individen från ett arbete till ett annat.

Personaluthyrning utgör Proffices största verksamhetsområde och är fördelat på sex affärsområden: Kontor/Kundservice, Industri/Logistik, Ekonomi, IT, Vård och Life Science.

FÖRDELNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE	2013	2012
<b>Nettoomsättning</b>		
Personaluthyrning	4 063	4 611
Rekrytering	168	183
Omställning	87	82
<b>Totalt</b>	<b>4 318</b>	<b>4 876</b>

FÖRDELNING PER AFFÄRSOMRÅDE	2013	2012
<b>Nettoomsättning</b>		
Kontor/Kundservice	1 342	1 554
Industri/Logistik	1 462	1 728
Ekonomi	329	365
IT	443	491
Vård	346	342
Life Science	141	131
<b>Totalt</b>	<b>4 063</b>	<b>4 611</b>

## Not 6 | Övriga rörelseintäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Återförd villkorad köpeskilling <sup>1)</sup>				
– Komet Holding AB <sup>2)</sup>	5	27	–	–
– Legevisitten Bemanning <sup>3)</sup>	–	13	–	–
Övrigt	0	0	–	–
<b>Totalt</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

<sup>1)</sup> Avvikelse mellan faktiskt utfall för villkorad köpeskilling från tidigare förvärv och vid förvärvet beräknad villkorad köpeskilling.

<sup>2)</sup> Se not 7 Rörelseförvärv.

<sup>3)</sup> Den 1 september 2010 förvärvade Proffice AB, via dotterbolaget Proffice Vård AB, samtliga aktier i läkarbemanningsbolagen Legevisitten Bemanning AS och Legevisitten Bemanning AB med helägda dotterbolaget Legevisitten Bemanning II AB.

## Not 7

## Rörelseförvärv

### Förvärv under 2013

Under 2013 har inga företagsförvärv genomförts.

### Reglering av villkorad köpeskilling

Den 5 juli 2011 förvärvade Proffice AB samtliga aktier i studentbemanningsbolaget Komet Holding AB med dotterbolagen Komet Sverige AB och Komet Sales AB (gemensamt "Komet").

Förvärvsavtalet anger att en villkorad köpeskilling ska utgå till Komet-koncernens tidigare ägare. Den villkorade köpeskillingen består av två delar som maximalt kan uppgå till 33 MSEK respektive 9 MSEK.

Första delen baserades på 2011 års rörelseresultat före av- och nedskrivningar av goodwill och andra delen på 2013 års rörelseresultat före av- och nedskrivningar av goodwill. Den villkorade köpeskillingen har beräknats utifrån en diskonteringsränta på 4,5 procent och uppgick vid förvärvstidpunkten till 40 MSEK, vilket motsvarar maximal köpeskilling.

Avvikelse mellan villkorad köpeskilling och vid förvärvet beräknad villkorad köpeskilling redovisas som övrig rörelseintäkt 2012 och 2013, beloppet återges i rapport över resultat och övrigt totalresultat för koncernen, se not 6. I moderbolaget har avvikelsen minskat anskaffningsvärdet för andelar i koncernföretag, se not 18.

Beräkning av tilläggsköpeskilling, beroende av 2013 års utfall, är preliminär och kommer att fastställas i samband med årsstämma i Komet.

Koncernens kassaflöde har under året påverkats av rörelseförvärv med -166 MSEK. Beloppet utgörs främst av två händelser, dels den likvid som erlades för de återstående 49 procenten i Dfind AB, beloppet uppgick till 159 MSEK, dels de 6 MSEK som erlades i tilläggsköpeskilling för förvärvet av studentbemanningsbolaget Komet Holding AB.

### Förvärv under 2012

#### Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande

Under 2005 förvärvade koncernen 51 procent av aktierna i det onoterade bolaget Dfind AB för 1 MSEK. Sedan 2005 har ett aktieägareavtal mellan Proffice AB och minoriteten i Dfind AB funnits avseende bland annat köp/försäljning av aktier. Ett utköp av minoritetsägarna i Dfind AB var ursprungligen planerat till början av 2013, men tidigarelades och avtal om förvärv av resterande 49 procent av aktierna tecknades istället den 12 januari 2012. Anskaffningsvärdet för de återstående 49 procenten av aktierna uppgick till 154 MSEK (köpeskilling uppgick till 159 MSEK diskonterad med en ränta om 4,5 procent) och utbetalningen skedde på förfallodagen den 1 februari 2013.

Vid förvärvstidpunkten uppgick andelen av nettotillgångarna för innehav utan bestämmande inflytande till 2 MSEK. Effekten på eget kapital blev 152 MSEK och påverkade i sin helhet koncernens balanserade vinstmedel under 2012.

### Förvärvsrelaterade utgifter

Förvärvsrelaterade utgifter uppgick till 1 MSEK och avsåg arvoden till konsulter i samband med förvärvet. Dessa utgifter har redovisats som övriga rörelsekostnader i rapport över resultat och övrigt totalresultat för koncernen. I moderbolaget ingår utgifterna i anskaffningsvärdet för dotterföretaget.

## Not 8

## Personal

MEDELANTALET ÅRSANSTÄLLDA	2013		2012	
	Totalt anställda	Varav män	Totalt anställda	Varav män
<b>Moderbolaget</b>				
Sverige	100	23	102	27
<b>Dotterföretag</b>				
Sverige	4 526	2 341	5 779	3 108
Norge	1 471	876	2 199	1 287
Danmark	69	18	37	10
Finland	380	169	168	85
<b>Totalt dotterföretag</b>	<b>6 446</b>	<b>3 404</b>	<b>8 183</b>	<b>4 490</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>6 546</b>	<b>3 427</b>	<b>8 285</b>	<b>4 517</b>

### Könsfördelning bland styrelse och ledande befattningshavare 2013-12-31

Av styrelsemedlemmarna i koncernen är 9 (9) män och 8 (8) kvinnor.

Styrelsen i moderbolaget består av 6 (6) ledamöter varav 3 (3) män, samt 1 manlig och 1 kvinnlig personalrepresentant.

Ledande befattningshavare bestod i koncernen av 4 (18) personer varav 3 (8) män och i moderbolaget av 4 (3) personer varav 3 (2) män.

## Not 9

## Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Löner och ersättningar <sup>1)</sup>	2 737	3 014	70	88
Sociala kostnader	571	664	25	29
Pensionskostnader <sup>2)</sup>	185	198	12	13
<b>Summa</b>	<b>3 493</b>	<b>3 876</b>	<b>107</b>	<b>130</b>
<b>Fördelning löner och ersättningar</b>				
Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare <sup>3-5)</sup>	17	34	13	12
Övriga anställda	2 720	2 980	57	76
<b>Summa</b>	<b>2 737</b>	<b>3 014</b>	<b>70</b>	<b>88</b>

<sup>1)</sup> Av redovisade löner och ersättningar har 1 (5) MSEK fakturerats i koncernen och i moderbolaget 1 (4) MSEK.

<sup>2)</sup> Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 35 (49) MSEK. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2013 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 (129) procent.

<sup>3)</sup> Se sid 68 för Proffice koncernledning per 2013-12-31, från och med 1 april 2013 motsvarar detta även ledande befattningshavare i moderbolaget.

<sup>4)</sup> Proffice koncernledning per 2012-12-31 (exklusive VD): Benno Eliasson, Kathrine Engman, Marie Eriksson, Agnetha Forssén, Johannes Gussander, Christer Hammar, Stein André Haugerud, Monika Korsboen, Johan Lagercrantz, Anna Lannerhjelm, Viktoria Lindström, Markus Pikka, Maria Rosengren, Öyvind Ryber, Ci Taylor, Anette Timm och Katarina Wallin Dackander.

<sup>5)</sup> Moderbolagets ledning 2012-12-31 (exklusive VD): Benno Eliasson och Ci Taylor.

## Not 10 Löner och ersättningar till ledande befattningshavare

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Särskilt arvode utgår för kommittéarbete. Arbetstagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode. Årsstämman 2013 beslutade att följande i princip oförändrade riktlinjer skulle gälla till stämman 2014.

Bolaget ska erbjuda en marknadsmissig totalkompensation som möjliggör att ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas. Med ledande befattningshavare avses de som är direktrapporterande till verkställande direktören och har befogenhet och ansvar för planering, ledning och styrning av koncernen samt de som är direktrapporterande till verkställande direktören och har resultatansvar. Ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare utgörs av en fast och en rörlig del. Den fasta delen utgörs av lön, pensionsförmån samt övriga förmåner, t.ex. förmånsbil.

Den rörliga lönedelen kan avse en såväl kort- som långsiktig del. Den kortsiktiga rörliga lönedelen för verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare ska vara maximerad och aldrig överstiga den fasta lönen.

Ledande befattningshavare med resultatansvar är berättigade att delta i Bolagets långsiktiga incitamentsprogram, som kan vara antingen kontant- och/eller aktiebaserat. Vid ett kontantbaserat program ska det vara maximerat till sex (6) månadslöner per år för samtliga utom för VD vars program är begränsat till maximalt sexton (16) månadslöner per år.

De rörliga lönedelarna baseras i huvudsak på finansiella mål, belastat med kostnader för eventuell bonus dvs bonusen ska vara självfinansierad.

Pensionsåldern uppgår till 65 år. Pensionsförmåner för ledande befattningshavare ska vara lokala och marknadsanpassade. För verkställande direktören ska Bolaget årligen avsätta ett belopp motsvarande 30 procent av verkställande direktörens pensionsgrundande årslön till pensions- och försäkringslösningar. Bolaget accepterar löneväxling till pension under förutsättning att det är kostnadsneutralt för bolaget.

Verkställande direktörens uppsägningstid är tolv månader från Bolagets sida och tolv månader från verkställande direktörens sida. Utöver detta har verkställande direktören, vid uppsägning från Bolagets sida, rätt till avgångsvederlag uppgående till en årslön. För övriga ledande befattningshavare är uppsägningstiden maximalt tolv månader från Bolagets sida och sex månader från den anställdes sida.

Styrelsen får frångå dessa riktlinjer, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Proffice har under året följt de av årsstämman 2013 antagna riktlinjerna men styrelsen har, i enlighet med vad som medges i riktlinjerna, avvikit från dessa då det med verkställande direktören ingåtts ett anställningsavtal med sex månaders uppsägningstid vid uppsägning från hans sida. Vidare är verkställande direktören under 2014 berättigad till en garanterad bonus om sex månadslöner. Avvikelserna motiveras av marknadsmissiga skäl.

### ERSÄTTNINGAR OCH PENSIONER 2013

kSEK	Styrelsearvode <sup>6)</sup> , fast lön	Rörlig ersättning	Pensionspremier
Styrelsens ordförande Lars Murman	500	–	–
Styrelseledamot Cecilia Daun Wennborg	320	–	–
Styrelseledamot Karin Eliasson	290	–	–
Styrelseledamot Karl Åberg	260	–	–
Styrelseledamot Christer Häggglund (t.o.m. 23 april)	83	–	–
Styrelseledamot Katarina Mellström (t.o.m. 23 april)	88	–	–
Styrelseledamot Susanna Marcus (fr.o.m. 24 april)	177	–	–
Styrelseledamot Lars Johansson (fr.o.m. 24 april)	177	–	–
Verkställande direktör Lars Kry <sup>1-2)</sup>	5 841	–	1 752
Övrig koncernledning (tot. 3 personer exklusive VD) <sup>3-5)</sup>	9 212	–	2 719
varav anställda i moderbolag (3 personer)			
varav anställda i dotterbolag (0 personer)			
Summa	16 948	–	4 471

### ERSÄTTNINGAR OCH PENSIONER 2012

kSEK	Styrelsearvode <sup>6)</sup> , fast lön	Rörlig ersättning	Pensionspremier
Styrelsens ordförande Lars Murman	500	–	–
Styrelseledamot Cecilia Daun Wennborg	320	–	–
Styrelseledamot Karin Eliasson	290	–	–
Styrelseledamot Christer Häggglund	250	–	–
Styrelseledamot Katarina Mellström	260	–	–
Styrelseledamot Joakim Rubin (t.o.m. 3 maj)	83	–	–
Styrelseledamot Karl Åberg (fr.o.m. 4 maj)	167	–	–
Verkställande direktör Lars Kry <sup>1)</sup>	3 367	495	990
Övrig koncernledning (tot. 17 personer exklusive VD) <sup>3)</sup>	26 251	1 823	6 012
varav anställda i moderbolag (2 personer)			
varav anställda i dotterbolag (15 personer)			
Summa	31 488	2 318	7 002

<sup>1)</sup> Ingen del av pensionspremierna utgörs av löneväxling.

<sup>2)</sup> Av totalt belopp om 5 841 kSEK har 2 475 kSEK reserverats som avgångslön och 757 kSEK ingår i pensioner.

<sup>3)</sup> Januari-mars 2013, Proffice koncernledning bestod av 17 personer (exklusive VD). April-december 2013, Proffice koncernledning bestod av tre personer (exklusive VD). Fast lön till koncernledningen under perioden januari-mars uppgick till 4 109 kSEK och pension till 1 261 kSEK.

<sup>4)</sup> En person har lämnat koncernledningen med avgångsvederlag på 6 månader.

<sup>5)</sup> Av totalbeloppet avser 0 (3 454) kSEK fakturerat belopp för koncernledningen.

<sup>6)</sup> Styrelsearvodet motsvarar av årsstämman beslutade arvoden exklusive sociala avgifter.

## Not 11 Arvode till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>KPMG</b>				
– Revisionsuppdraget	5	4	1	2
– Skatterådgivning	0	0	0	0
– Övriga tjänster	0	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Med revisionsuppdraget avses arvode för den lagstadgade revisionen; granskning av års- och koncernredovisningen, bokföringen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, dvs sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget. Uppdraget omfattar också revision och annan granskning utförd i enlighet med överenskommelse eller avtal.

## Not 13 Finansnetto

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Resultat från andelar i koncernföretag<sup>1)</sup></b>				
	–	–	124	108
Ränteintäkter	2	3	11	13
Övrigt	1	1	0	0
Netto valutakursförändringar	12	–	12	–
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>13</b>
Räntekostnader	-4	-10	-8	-16
Övrigt	-1	-2	0	0
Netto valutakursförändringar	–	-2	–	-2
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-5</b>	<b>-14</b>	<b>-8</b>	<b>-18</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>10</b>	<b>-10</b>	<b>139</b>	<b>103</b>

<sup>1)</sup> Resultat från andelar i koncernföretag avser erhållna koncernbidrag om 61 (24) MSEK, nedskrivning av aktier om -17 (-32) MSEK samt utdelning om 80 (116) MSEK.

Ränteintäkter och räntekostnader härrör i allt väsentligt från banktillgodohavanden och låneskulder. I moderbolaget uppgick ränteintäkter från andra koncernföretag till 10 (11) MSEK och räntekostnader till -7 (-8) MSEK.

## Not 15 Skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Aktuell skattekostnad</b>				
Årets skattekostnad/-intäkt	-18	-27	–	–
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-1	-3	–	0
<b>Summa</b>	<b>-19</b>	<b>-30</b>	<b>–</b>	<b>0</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader samt underskottsavdrag	-8	2	-5	6
Uppskjuten skatt övrigt innevarande år	-3	1	–	–
Omvärdering av uppskjuten skatt <sup>1-2)</sup>	-1	5	–	-1
<b>Summa</b>	<b>-12</b>	<b>8</b>	<b>-5</b>	<b>5</b>
<b>Totalt redovisad skattekostnad/-intäkt</b>	<b>-31</b>	<b>-22</b>	<b>-5</b>	<b>5</b>

## Not 12 Operationell leasing

Uppgift om årets operationella leasingavgift samt minimileasingavgifternas framtida betalningsfördelning redovisas i tabellen nedan.

	2013		
	Koncernen	Därav lokaler	Moderbolaget
Årets leasing- och hyreskostnader	58	47	24
Variabla avgifter	–	–	–
<b>Minimileasingavgifters förfallostruktur</b>			
Inom 1 år	62	51	30
Senare än 1 år men inom 5 år	128	116	98
Senare än 5 år	27	27	27

	2012		
	Koncernen	Därav lokaler	Moderbolaget
Årets leasing- och hyreskostnader	63	50	25
Variabla avgifter	–	–	–
<b>Minimileasingavgifters förfallostruktur</b>			
Inom 1 år	53	37	19
Senare än 1 år men inom 5 år	147	121	93
Senare än 5 år	58	58	58

Leasingavtalen består främst av hyra av kontorslokaler. Övriga avtal utgörs till största delen av bilar och IT-utrustning. Leasingavtalen är ingångna på marknadsmissiga villkor vad avser såväl priser som avtalslängd. Inga avtal har variabla avgifter i villkoren.

## Not 14 Bokslutsdispositioner

	Moderbolaget	
	2013	2012
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-20	0
Periodiseringsfond, årets återföring	6	–
<b>Summa</b>	<b>-14</b>	<b>0</b>



Skillnaden mellan skatt enligt gällande skattesats och redovisad skattekostnad redovisas i tabellen nedan.

Avstämning effektiv skatt	Koncernen			
	2013 (%)	2013	2012 (%)	2012
Redovisat resultat före skatt		135		100
Skatt enligt respektive lands gällande skattesats	-23,7	-32	-27,0	-27
Skatteeffekter av ej avdragsgilla kostnader	-0,7	-1	-6,0	-6
Skatteeffekter av icke skattepliktiga intäkter	1,5	2	11,0	11
Justering för skatter tidigare år	-0,7	-1	-3,0	-3
Ökning av underskottsavdrag innevarande år utan motsvarande aktivering	0,0	0	-1,0	-1
Ökning av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	1,5	2	-	-
Omvärdering av uppskjuten skatt <sup>1-2)</sup>	-0,7	-1	5,0	5
Övrigt	0,0	0	-1,0	-1
Redovisad skattekostnad	-23,0	-31	-22,0	-22

Avstämning effektiv skatt	Moderbolaget			
	2013 (%)	2013	2012 (%)	2012
Redovisat resultat före skatt		84		52
Skatt enligt gällande skattesats	-22,0	-18	-26,3	-14
Skatteeffekter av ej avdragsgilla kostnader	-4,8	-4	-21,2	-11
Skatteeffekter av icke skattepliktiga intäkter	20,2	17	59,6	31
Justering för skatter tidigare år	-	-	0,0	0
Schablonränta på periodiseringsfond	0,0	0	0,0	0
Omvärdering av uppskjuten skatt <sup>1)</sup>	-	-	-1,9	-1
Redovisad skattekostnad/-intäkt	-6,0	-5	9,6	5

<sup>1)</sup> Från och med 1 januari 2013 uppgår bolagsskattesatsen till 22 procent i Sverige, uppskjuten skatt har omvärderats från 26,3 till 22 procent per 31 december 2012.

<sup>2)</sup> Från och med 1 januari 2014 uppgår bolagsskattesatsen till 27 procent i Norge och 20 procent i Finland, uppskjuten skatt har omvärderats från 28 till 27 procent respektive 24,5 till 20 procent per 31 december 2013.

Av moderbolagets övriga fordringar utgör 0 (6) skattefordran.

Uppskjutna skattefordringar respektive skatteskulder fördelar sig enligt tabellen nedan.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Uppskjuten skattefordran hänförlig till:</b>				
Materiella anläggningstillgångar	0	1	-	-
Immateriella anläggningstillgångar	2	4	-	-
Underskottsavdrag	9	17	-	5
Summa	11	22	-	5
<b>Uppskjuten skatteskuld hänförlig till:</b>				
Periodiseringsfonder	38	38	-	-
Skillnad mellan bokförd avskrivning och avskrivning enligt plan	5	0	-	-
Övrigt	0	0	-	-
Summa	43	38	-	-

Redovisning av skattenyttan i uppkomna underskottsavdrag grundar sig på att Proffice anser att det är sannolikt att tillräckliga skattepliktiga intäkter uppnås inom en förutsägbar framtid om 5 år.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag.

KONCERNEN	IB 2013-01-01	Redovisat i resultaträkningen	Redovisat direkt i eget kapital	Förvärv/ avyttring av rörelse	UB 2013-12-31
Materiella anläggningstillgångar	1	-1	-	-	0
Immateriella anläggningstillgångar	4	-2	-	-	2
Underskottsavdrag	17	-4	-4	-	9
Periodiseringsfonder	-38	0	-	-	-38
Skillnad mellan bokförd avskrivning och avskrivning enligt plan	0	-5	-	-	-5
Övrigt	0	0	-	-	0
<b>Summa</b>	<b>-16</b>	<b>-12</b>	<b>-4</b>	<b>-</b>	<b>-32</b>

KONCERNEN	IB 2012-01-01	Redovisat i resultaträkningen	Redovisat direkt i eget kapital	Förvärv/ avyttring av rörelse	UB 2012-12-31
Materiella anläggningstillgångar	6	-5	-	-	1
Immateriella anläggningstillgångar	6	-2	-	-	4
Underskottsavdrag	10	7	-	-	17
Periodiseringsfonder	-46	8	-	-	-38
Skillnad mellan bokförd avskrivning och avskrivning enligt plan	0	0	-	-	0
Övrigt	0	0	-	-	0
<b>Summa</b>	<b>-24</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-16</b>

#### Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

Utöver det aktiverade värdet på underskottsavdrag om 9 (17) MSEK finns det skattemässiga underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats som en tillgång i rapport över finansiella ställningen för koncernen. De taxerade underskottsavdragen är hänförliga till bolag i de länder där koncernen bedriver verksamhet. De ej redovisade underskottsavdragens värde uppgick till 32 (32) MSEK per 2013-12-31.

Uppskjutna skattefordringar har inte redovisats för denna post, då det inte är sannolikt att koncernen inom en fem årsperiod kommer att utnyttja dem för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Av de ej redovisade skattemässiga underskottsavdragen förfaller 1 MSEK enligt rådande skatteregler, av dessa förfaller 0,2 MSEK inom en femårsperiod.

## Not 16 Immateriella tillgångar

Samtliga immateriella tillgångar är externt förvärvade.

KONCERNEN	Goodwill		Kundkontrakt		Systemutveckling		Totalt	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	605	614	12	12	74	58	691	684
Omräkningsdifferens	-11	-2	-	-	-	-	-11	-2
Inköp	-	-	-	-	13	16	13	16
Avyttringar/Utrangeringar	-	-	-	-	-8	-	-8	-
Omklassificering/Omföring	0	-7	2	-	-	-	2	-7
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>594</b>	<b>605</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>79</b>	<b>74</b>	<b>687</b>	<b>691</b>
Ingående ackumulerade nedskrivningar/avskrivningar	-35	-37	-3	-1	-21	-16	-59	-54
Omräkningsdifferens	-1	1	-	-	-	-	-1	1
Årets avskrivningar	-	-	-1	-2	-7	-5	-8	-7
Avyttringar/Utrangeringar	-	-	-	-	5	-	5	-
Omklassificering/Omföring	-1	1	-1	-	0	0	-2	1
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar/avskrivningar</b>	<b>-37</b>	<b>-35</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>	<b>-23</b>	<b>-21</b>	<b>-65</b>	<b>-59</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>557</b>	<b>570</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>622</b>	<b>632</b>

KONCERNEN	Goodwill		Kundkontrakt		Systemutveckling		Totalt	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Koncernens immateriella tillgångar fördelas på nedanstående kassagenererande enheter								
Sverige	357	357	8	9	1	1	366	367
Norge	132	147	1	-	-	-	133	147
Danmark	0	0	-	-	-	-	0	0
Finland	68	66	-	-	-	-	68	66
Koncerngemensamt	-	-	-	-	55	52	55	52
<b>Totalt</b>	<b>557</b>	<b>570</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>622</b>	<b>632</b>

MODERBOLAGET	Systemutveckling	
	2013	2012
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	69	53
Inköp	13	16
Avyttringar/Utrangeringar	-5	-
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	77	69
Ingående ackumulerade avskrivningar	-17	-12
Årets avskrivningar	-6	-5
Avyttringar/Utrangeringar	1	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-22	-17
<b>Bokfört värde</b>	<b>55</b>	<b>52</b>

#### Nedskrivningsprövningar för kassagenererande enheter innehållande goodwill

Prövning av nedskrivningsbehov av goodwill sker årligen samt när indikationer finns på att nedskrivningsbehov föreligger.

Återvinningsbart belopp för kassagenererande enheter fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärdet. Vad gäller nedskrivningstest har detta gjorts på rörelsesegmentsnivå land vilket är den lägsta nivå där separerbara kassaflöden har identifierats.

Nyttjandevärdet för goodwill hänförligt till Proffices kassagenererande enheter har beräknats baserat på diskonterade kassaflöden. Beräkningen av nyttjandevärdet grundas på antaganden och bedömningar. De mest väsentliga antagandena avser den organiska försäljningstillväxten, rörelsemarginalens utveckling, ianspråktagandet av operativt sysselsatt kapital samt den relevanta genomsnittliga kapitalkostnaden (WACC). Prognoserna för 2014 baseras på budget för respektive enhet. Utvecklingen för åren 2015–2018 och framåt baseras på antaganden om tillväxt och marginalutveckling generellt för marknaden samt på en antagen utveckling för verksamheten. Tillväxttakten efter den explicita prognosperioden, det så kallade terminalvärdet antas uppgå till 2 (2) procent.

De prognostiserade kassaflödena har nuvärdesberäknats med en diskonteringsränta, vilken baseras på en vägd genomsnittlig kapitalkostnad (WACC) för avkastningskravet på eget kapital och kostnader för extern upplåning.

Varje kassagenererande enhet har en lokalt beräknad WACC där den riskfria skuldräntan och skattesatsen har justerats utifrån de lokala förutsättningarna.

Följande diskonteringsräntor före skatt har använts:

Sverige 10,4 (10,2) procent  
Norge 10,7 (10,2) procent  
Finland 9,8 (10,2) procent

Under de senaste åren har inte verksamheten i Finland haft den tillväxt och lönsamhet som önskats varför känslighetsanalysen har fokuserats på detta rörelsesegment. I nedskrivningsprövningen har under prognosperioden en årlig omsättningstillväxt om 7–10 procent samt en rörelsemarginal om 5–6 procent antagits. Dessutom har en årlig minskning av operativt sysselsatt kapital om 0,5–2,0 procentenheter av omsättningen prognostiserats. Efter prognosperiodens slut antas verksamheten i Finland ha en omsättningstillväxt om 2 procent, en rörelsemarginal om 6 procent samt en minskning av operativt sysselsatt kapital om 2 procentenheter av omsättningen.

För koncernens övriga kassagenererande enheter skulle möjliga förändringar av terminalvärde, diskonteringsränta eller prognostiserade kassaflöden inte få så stora effekter att de skulle reducera nyttjandevärdet till ett värde som motsvarar eller understiger det redovisade värdet.

Nedanstående tabeller visar vilka antaganden samt vilka förändringar i dessa som skulle leda till ett nedskrivningsbehov.

KÄNSLIGHETSANALYS – FINLAND	2013
Redovisat värde	68
Nyttjandevärde	120
Rörelsemarginalen minskas med 2,0 procent och diskonteringsräntan före skatt ökas till 11,8 procent	Nyttjandevärdet understiger det redovisade värdet med 2 MSEK

KÄNSLIGHETSANALYS – FINLAND	2012
Redovisat värde	66
Nyttjandevärde	93
Diskonteringsränta före skatt ökas till 11,3 procent	Nyttjandevärdet understiger det redovisade värdet med 1 MSEK
Omsättningen och rörelsemarginalen minskas med 3 respektive 1,5 procent	Nyttjandevärdet understiger det redovisade värdet med 1,4 MSEK

#### Nedskrivning av goodwill

Resultatet av gjord nedskrivningsprövning, i samtliga segment, visade inte på ett nedskrivningsbehov av goodwill 2013.

Not 17 | Materiella anläggningstillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>INVENTARIER</b>				
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	75	72	13	9
Omräkningsdifferens	-1	0	-	-
Inköp	4	4	4	3
Avyttringar/Utrangeringar	-13	-2	-2	-
Omklassificering/Omföring	-	1	-	1
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>15</b>	<b>13</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-62	-56	-7	-4
Företagsförvärv	-	0	-	0
Omräkningsdifferens	0	0	-	-
Årets avskrivningar	-5	-8	-3	-3
Avyttringar/Utrangeringar	12	2	2	-
Omklassificering/Omföring	-	0	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-55</b>	<b>-62</b>	<b>-8</b>	<b>-7</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>OMBYGGNATIONER I ANNANS FASTIGHET</b>				
Ingående ny- och ombyggnation	8	24	1	1
Avyttringar/Utrangeringar	-6	-15	0	-
Omklassificering/Omföring	-	-1	-	-
<b>Utgående ny- och ombyggnation</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Ingående avskrivningar	-8	-21	-1	0
Årets avskrivningar	0	-2	0	-1
Avyttringar/Utrangeringar	6	15	0	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-2</b>	<b>-8</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	Moderbolaget	
	2013	2012
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	687	592
Förvärv <sup>1)</sup>	-	154
Lämnat aktieägartillskott	27	-
Reglerad tilläggsköpeskilling <sup>1)</sup>	-5	-27
Nedskrivning	-17	-32
Utgående bokfört värde	692	687

MODERBOLAGET INNEHAV	Organisationsnummer	Säte	Kapitalandel (%)	Rösträttsandel (%)	Antal andelar	Bokfört värde 2013	Bokfört värde 2012
Antenn Consulting AB	556517-7143	Stockholm	100	100	1 000	115	115
Dfind AB	556633-3612	Göteborg	100	100	10 000	154	154
Proffice Logistic Solutions AB	556721-6485	Stockholm	100	100	1 000	3	3
Proffice Technical Services AB	556499-2310	Göteborg	100	100	1 000	0	0
Proffice A/S	25 05 05 41	Köpenhamn	100	100	6 500	11	11
Proffice Industrial & Logistics AB	556584-8941	Stockholm	100	100	600	21	1
Dfind Finance och Executive AB	556803-3145	Stockholm	97,12	97,12	48 560	5	5
Proffice Finland Oy	1642464-1	Helsingfors	100	100	571	50	63
Proffice Life Science AB	556548-3905	Stockholm	100	100	3 000	0	0
Proffice Mediakompetens AB	556094-2715	Stockholm	100	100	1 260	11	11
Proffice Norge AS	977 278 910	Oslo	100	100	165 000	197	197
Proffice Sverige AB	556242-1718	Stockholm	100	100	10 000	0	0
Proffice Partner Solutions AB	556451-7968	Stockholm	100	100	30 000	4	3
Proffice Vård AB	556543-1979	Stockholm	100	100	1 000	24	23
Komet Holding AB	556685-3262	Stockholm	100	100	2 007 127	97	101
Summa						692	687

Dotterföretagens större innehav i koncernföretag<sup>2)</sup>

Proffice AS	948 762 404	Oslo	100	100
-------------	-------------	------	-----	-----

<sup>1)</sup> För detaljerad information gällande förvärv se not 7.

<sup>2)</sup> En fullständig förteckning kan rekvideras från bolagets huvudkontor.

## Not 19 | Transaktioner med närstående

Moderbolaget har ett bestämmande inflytande över sina dotterbolag, se not 18.

Moderbolagets intäkter från andra koncernbolag uppgick till 244 (309) MSEK och kostnader från andra koncernbolag uppgick till -197 (-87) MSEK. Ränteintäkter från andra koncernbolag uppgick till 10 (11) MSEK och

räntekostnader till -7 (-8) MSEK. Moderbolaget har långfristiga fordringar på andra koncernbolag med 91 (85) MSEK, kortfristiga fordringar på andra koncernbolag med 135 (120) MSEK samt kortfristiga skulder med 483 (320) MSEK.

## Not 20 | Kundfordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Kundfordringar	597	749	53	2
Osäkra kundfordringar	-3	-8	-	-
Summa	594	741	53	2
<b>Åldersanalys kundfordringar</b>				
Ej förfallna kundfordringar	540	650	51	1
Förfallna kundfordringar 1-7 dgr	13	31	-5	0
Förfallna kundfordringar 8-30 dgr	30	44	6	0
Förfallna kundfordringar 31-60 dgr	6	10	0	0
Förfallna kundfordringar mer än 60 dgr	8	14	1	1
Summa	597	749	53	2

Koncernens reserv för osäkra kundfordringar uppgick per 31 december 2013 till -3 (-8) MSEK. De fordringar där nedskrivningsbehov anses föreligga har en individuell bedömning utförts i koncern respektive dotterbolag. Bedömning har gjorts att en del av de reserverade fordringarna förväntas kunna återvinnas. Historiskt sett har koncernen haft mycket begränsade kundförluster.

Avsättningar och nedskrivningar avseende kundfordringar redovisas i posten övriga rörelsekostnader i rapport över resultat och övrigt totalresultat.

Under 2013 har moderbolaget fakturerat för externa leveranser till vissa koncerngemensamma kunder.

## Not 21 | Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Förutbetalda hyror	7	12	4	6
Förutbetalda leasingavgifter	1	0	-	-
Upplupna intäkter	227	220	12	2
Förutbetalda poster övrigt	11	18	5	10
Summa	246	250	21	18

	A-aktier		B-aktier		Totalt	
	Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Antal röster
Antal aktier vid årets ingång	4 000 000	40 000 000	64 677 773	64 677 773	68 677 773	104 677 773
Antal aktier vid årets utgång	2 000 000	20 000 000	66 677 773	66 677 773	68 677 773	86 677 773

Avstämmning av aktiekapitalet

Totalt antal aktier	68 677 773
Kvotvärde	0,25
Summa aktiekapital	17 169 443

	Koncernen	
	2013	2012
RESULTAT PER AKTIE		
Resultat per aktie före utspädning (SEK)	1,52	1,11
Resultat per aktie efter utspädning (SEK)	1,52	1,11
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	68 677 773	68 677 773
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	68 677 773	68 677 773
Innehav av egna aktier i bolaget	438 919	438 919
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	68 238 854	68 238 854
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	68 238 854	68 238 854

Aktieägare med mer än 10 procent av rösterna

Utförliga aktuella uppgifter om bolagets aktieägare återfinns på Bolagets webbplats. Följande aktieägare har ett direkt eller indirekt aktieinnehav i bolaget som representerar minst en tiondel av röstetalet för samtliga aktier i bolaget:

AKTIEÄGARE	A-aktier		B-aktier		Totalt	
	Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Antal röster	Andel kapital, %	Andel av röster, %*
CapMan Public Market Investment	2 000 000	20 000 000	3 803 588	3 803 588	8,45	27,60
Swedbank Robur fonder	0	0	11 235 058	11 235 058	16,36	13,03
Nordea Investment Funds	0	0	9 930 952	9 930 952	14,46	11,52

\* Rösterna är justerade för moderbolagets innehav av egna aktier, 438 919 B-aktier.

Utdelning

Styrelsens mål är att utdelningen genomsnittligt över tiden ska uppgå till minst 50 procent av koncernens resultat efter skatt. Styrelsens ambition är att upprätthålla en långsiktig och stabil utdelning över tiden. Vid bedömning av utdelningens storlek ska hänsyn tas till bolagets investeringsbehov, konsolideringsbehov och ställning i övrigt samt bolagets framtida utveckling. För verksamhetsåret 2013 föreslår styrelsen att utdelning till aktieägarna ska vara 0,60 (0,30) SEK per aktie motsvarande totalt ca 41 (21) MSEK.

Återköp och makulering

På årsstämman i Proffice AB (publ) den 23 april 2013 bemyndigades styrelsen att fatta beslut om förvärv av egna aktier. Inga förvärv av egna aktier har gjorts under 2013. Proffice innehar 438 919 återköpta aktier.

Presentationsform av eget kapital för koncernen:

I koncernredovisningen specificeras eget kapital i komponenterna:

- Aktiekapital
- Övrigt tillskjutet kapital
- Reserver
- Balanserad vinst inklusive årets resultat
- Innehav utan bestämmande inflytande

Posten aktiekapital avser det registrerade aktiekapitalet för moderbolaget.

I övrigt tillskjutet kapital ingår summan av de transaktioner som Proffice har haft med aktieägarkretsen. De transaktioner som har förekommit med aktieägarkretsen är emissioner till överkurs. Beloppet som presenteras i denna delkomponent motsvarar erhållet kapital (reduceras med transaktionskostnader) utöver nominellt belopp av emissionen. Övrigt tillskjutet kapital uppgår till 361 (361) MSEK.

Reserver består av de intäkter och kostnader som enligt vissa standarder ska redovisas över övrigt totalresultat. I Proffices fall består posten endast av omräkningsdifferenser hänförliga till omräkning av utländska dotter-

bolag i enlighet med IAS 21. I posten reserver ingår valutaomräkningsreserv om -39 (-16) MSEK, varav 0 (0) MSEK är hänförlig till innehav utan bestämmande inflytande.

Posten balanserade vinstmedel motsvaras av de ackumulerade vinster och förluster som har genererats totalt i koncernen.

Innehav utan bestämmande inflytande motsvarar de ägarandelar i dotterföretag som inte ägs av Proffice. I övrigt hänvisas till rapport över förändringar i eget kapital för koncernen.

Moderbolagets eget kapital

Eget kapital i moderbolaget redovisas i enlighet med årsredovisningslagen och särredovisas som bundet eget kapital respektive fritt eget kapital. Som bundet eget kapital redovisas aktiekapital och reservfond. Som fritt eget kapital redovisas överkursfond, balanserat resultat och årets resultat.

Reservfond

Syftet med reservfonden har varit att spara en del av nettovinsten, som inte går åt för täckning av balanserad förlust. I reservfonden ingår även belopp som före 1 januari 2006 tillförts överkursfonden.

Överkursfond

När aktier emitteras till överkurs, dvs för aktierna ska betalas mer än aktiernas kvotvärde, ska ett belopp motsvarande det erhållna beloppet utöver aktiernas kvotvärde, föras till överkursfonden. Belopp som tillförts överkursfonden fr.o.m. 1 januari 2006 ingår i det fria kapitalet.

I övrigt hänvisas till rapport över förändringar i eget kapital för moderbolaget.

## Not 23 Obeskattade reserver

	Moderbolaget	
	2013	2012
Akkumulerade avskrivningar utöver plan	20	0
Periodiseringsfonder		
Avsatt vid taxering 2008	–	6
Avsatt vid taxering 2009	26	26
Avsatt vid taxering 2010	16	16
Avsatt vid taxering 2011	2	2
Avsatt vid taxering 2012	4	4
<b>Summa</b>	<b>68</b>	<b>54</b>

## Not 24 Skulder till kreditinstitut

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Bekräftade långfristiga krediter från kreditinstitut	100	–	–	–
– varav nyttjade	25	–	–	–
Beviljade kortfristiga krediter från kreditinstitut	200	260	100	60
– varav nyttjade	32	89	18	37

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>FÖRFALLOSTRUKTUR RÄNTEBÄRANDE SKULDER</b>				
Mindre än ett år	32	89	18	37
Mellan ett till fem år	25	–	–	–
Mer än fem år	–	–	–	–

Samtliga krediter är i svenska kronor (SEK) och löper med rörlig ränta. Det redovisade värdet bedöms i det närmaste motsvara verkligt värde. För krediterna finns ställda säkerheter, se not 27.

## Not 25 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Semesterlöneskuld inklusive sociala avgifter	211	270	14	13
Sociala avgifter	59	48	2	5
Upplupna löner inklusive sociala avgifter	234	257	7	11
Upplupna kostnader övrigt	48	55	3	8
Förutbetalda intäkter	43	2	–	1
<b>Summa</b>	<b>595</b>	<b>632</b>	<b>26</b>	<b>38</b>

## Not 26 Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Återläggning av avskrivningar och nedskrivningar	13	16	26	40
Avvikelse mellan faktisk och beräknad tilläggsköpeskillning	-5	-40	–	–
Erhållna ej betalda koncernbidrag	–	–	-61	-24
Övrigt	7	0	-1	–
<b>Summa</b>	<b>15</b>	<b>-24</b>	<b>-36</b>	<b>16</b>



## Not 27 Ställda säkerheter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
För egna skulder				
Aktier i dotterbolag	146	174	0	0
Garantiförbindelser	–	6	–	2
Företagsinteckningar	64	70	–	–
Kundfordringar	105	264	–	–
Övrigt (spärrade bankmedel)	2	2	–	–
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>317</b>	<b>516</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

## Not 28 Eventualförpliktelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Eventualförpliktelser <sup>1)</sup>	–	–	–	–

<sup>1)</sup> Moderbolaget har ställt ut kapitaltäckningsgaranti till förmån för vissa dotterbolag.

## Not 29 Händelser efter balansdagen

Proffices styrelseordförande Lars Murman meddelade att han har avyttrat sitt totala aktieinnehav i Proffice AB (publ). Lars Murman meddelade även att han inte står till förfogande för omval vid årsstämman 2014.

Proffices valberedning föreslog att Cecilia Daun Wennborg blir omvald som styrelseledamot samt utses till ny styrelseordförande i Proffice AB (publ) i samband med årsstämman 2014.

Efter helårets utgång ingick koncernen avtal om förlängning av långsiktig finansiering med en löptid på 36 månader.

Proffice och AgriKjøp, inköpsorganisation för Landbrukssamvirket i Norge, slöt ett nytt landsomfattande avtal om bemanningstjänster.

Proffice Care utökade sina tjänster i Norge med rekrytering och förmedling av sjuksköterskor och specialistsjuksköterskor.

## Not 30 Viktiga uppskattningar och bedömningar

Upprättande av de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS förutsätter att styrelsen och företagsledningen gör bedömningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Dessa bedömningar och antaganden är baserade på historiska erfarenheter och kunskaper om den bransch som Proffice verkar inom samt som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av bedömningarna och antagandena används för att bestämma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt från andra källor. Det verkliga utfallet kan komma att avvika från dessa bedömningar.

Bedömningarna och antagandena ses över regelbundet och effekten på redovisade belopp redovisas i resultaträkningen. Bedömningar gjorda av styrelsen och företagsledningen vid tillämpningen av redovisningsprinciper enligt IFRS som kan ha en betydande inverkan på de finansiella rapporterna samt bedömningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs nedan:

### Nedskrivningsprövningen för goodwill och andra förvävsrelaterade immateriella tillgångar

I samband med nedskrivningsprövningen för goodwill och andra förvävsrelaterade immateriella tillgångar ska bokfört värde jämföras med återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Då det i normala fall inte föreligger några noterade priser vilka kan användas för att bedöma tillgångens nettoförsäljningsvärde blir nyttjandevärdet normalt det värde som bokfört värde jämförs med. Beräkningen av nyttjandevärdet grundas på antaganden och bedömningar. De mest väsentliga antagandena avser den organiska försäljningstillväxten, rörelsemarginalens utveckling, ianspråktagandet av operativt sysselsatt kapital samt den relevanta genomsnittliga kapitalkost-

naden (WACC), vilken används för att diskontera de framtida kassaflödena. Sammantaget innebär detta att värderingen av posterna Goodwill och förvävsrelaterade immateriella tillgångar är föremål för viktiga uppskattningar och bedömningar. En redogörelse av dessa återfinns i not 16.

### Uppskjutna skattefordringar

I koncernen redovisas uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag. Det redovisade värdet på dessa skattefordringar har prövats på bokslutsdagen och det har bedömts som sannolikt att avdragen kan utnyttjas mot överskott vid framtida beskattning. Koncernens verksamhet förväntas generera överskott och därav anses att de underskottsavdrag som skattefordringarna är hänförliga till, kommer att kunna utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott inom en rimlig tidsperiod. Regelverket kring underskottsavdrag är komplext och påverkansfaktorer på dess värde är flertaliga. Förändringar i antaganden om prognostiserade framtida beskattningsbara intäkter kan komma att resultera i skillnader i värderingen av uppskjutna skattefordringar.

### Värdering av kundfordringar och reservering för kundförluster

Kundfordringar är en av de väsentligaste balansposterna. Kundfordringar redovisas netto efter avdrag för reservering för osäkra kundfordringar. Reserven för osäkra kundförluster är därmed föremål för kritiska uppskattningar och bedömningar. Ytterligare information avseende kreditrisken i kundfordringar framgår av not 2 och not 20.

## Not 31 Koncernens hantering av kapitalstruktur

Koncernens mål avseende kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna, nytta för andra intressenter och upprätthålla en kapitalstruktur som mot denna bakgrund håller kostnaden för kapitalet nere. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna eller ge ut nya aktier.

Koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive 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.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören.

Stockholm den 7 april 2014

Lars Murman  
Styrelseordförande

Cecilia Daun Wennborg  
Styrelseledamot

Karin Eliasson  
Styrelseledamot

Lars Johansson  
Styrelseledamot

Susanna Marcus  
Styrelseledamot

Karl Åberg  
Styrelseledamot

Magnus Bergström  
Styrelseledamot  
(personalrepresentant)

Sylvia Kristensen  
Styrelseledamot  
(personalrepresentant)

Henrik Höjsgaard  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 11 april 2014  
KPMG AB

Stefan Holmström  
Auktoriserad revisor

## REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i Proffice AB (publ), org. nr 556089-6572

### RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Proffice AB (publ) för år 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 33–66.

### 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 2013 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 2013 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 samt rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning för koncernen.

### RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Proffice AB (publ) för år 2013.

### 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 styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

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

### Uttalanden

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

Stockholm den 11 april 2014  
KPMG AB

Stefan Holmström  
Auktoriserad revisor

## KONCERNLEDNING OCH REVISOR

### **Lars Kry**

Verkställande direktör och koncernchef för Proffice AB

november 2008 till december 2013

Född 1969

Anställd sedan 2006

Aktieinnehav i Proffice: 100 000 B-aktier via kapitalförsäkring

### **Henrik Höjsgaard**

Verkställande direktör och koncernchef för Proffice AB från

januari 2014

Född 1965, Utbildad vid Nils Brocks Handelshögskola i

Köpenhamn

Anställd från 2014

**Arbetslivserfarenhet:** Började som VD för Postnord Logistik 2007

efter en lång internationell karriär. Koncernchef för Keolis Nordic

AB, Henrik har haft olika chefsroller i Sverige och Danmark inom

transport- och logistiksektorn bland annat som VD för TNT Inter-

national Express AB

**Övriga styrelseuppdrag:** Inga

Aktieinnehav i Proffice: 2013-01-17 förvärvades 10 000 B-aktier

### **Benno Eliasson**

Ekonomi och Finansdirektör

Född 1965

Anställd sedan 2012

Aktieinnehav i Proffice: 5 100 B-aktier

### **Jan Lillieborg**

Direktör för Norge, Finland samt Danmark

Född 1955

Anställd sedan 2013

Aktieinnehav i Proffice: 0

### **Ci Taylor**

Kommersiell direktör

Född 1964

Anställd sedan 2008

Aktieinnehav i Proffice: 0

### **REVISOR**

KPMG AB, vald på årsstämman år 2011

Huvudansvarig revisor är Stefan Holmström

## DEFINITIONER

### NYCKELTAL

#### Antal arbetsdagar

Totalt antal arbetsdagar i Sverige med avdrag för lördag, söndag och allmänna helgdagar i enlighet med tjänstemannaavtalet.

#### Cash conversion rate

Kassaflöde från den löpande verksamheten relaterat till resultat före finansiella poster, skatt samt avdrag för av- och nedskrivningar av immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar.

#### Eget kapital per aktie

Eget kapital dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

#### Förädlingsvärde per anställd

Rörelseresultat plus personalkostnader dividerat med medelantalet årsanställda.

#### Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie

Årets kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

#### Medelantalet årsanställda

Totalt arbetade timmar under året dividerat med normalt antal arbetstimmar per år för en heltidsanställd.

#### Nettoomsättning per anställd

Nettoomsättningen dividerat med medelantalet årsanställda.

#### Nettoskuld

Summan av räntebärande skulder minus likvida medel inklusive kortfristiga placeringar.

#### Nettorörelsekapital

Icke räntebärande omsättningstillgångar minus icke räntebärande kortfristiga skulder.

#### Nettoskuldsättningsgrad

Nettoskuld dividerat med eget kapital.

#### Resultat per aktie

Resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före respektive efter utspädning.

#### Räntabilitet på eget kapital

Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital.

#### Räntabilitet på sysselsatt kapital

Resultat efter finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

#### Räntabilitet på totalt kapital

Resultat efter finansiella intäkter i procent av genomsnittlig balansomslutning.

#### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättningen.

#### Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

#### Sysselsatt kapital

Balansomslutning minskad med icke räntebärande skulder och avsättningar.

#### Vinstmarginal

Resultat efter finansiella intäkter, exklusive eventuell positiv valuta-kurspåverkan, i procent av nettoomsättningen.

### FÖRETAGSSPECIFIK/BRANSCHSPECIFIK ORDLISTA

#### Auktoriserat bemanningsföretag

En kvalitetsgaranti för branschen. Auktorisationen sker genom en nämnd bestående av representanter för branschen, Bemanningsföretagen, LO och Unionen/Akademikerförbundet. Ordföranden för auktorisationen är opartisk. Auktorisationen är tidsbegränsad och lämnas för tolv månader i taget (ej kalenderår), därefter måste företagen ansöka igen.

#### Bemanningsdirektivet

Ett av Europeiska Unionens direktiv innebärande att arbetstagare som hyrs ut ges samma grundläggande arbets- och anställningsvillkor som om de hade varit anlitade direkt av företaget de är uthyrda till. Det norska Vikarbyrådirektivet härrör från EU:s Bemanningsdirektiv.

#### Bemanningsföretagen

Bemanningsföretagen är en bransch- och arbetsgivarorganisation för företag med verksamhet inom personaluthyrning, entreprenad, rekrytering, omställning och jobbförmedling. Bemanningsföretagen ingår i Almega och är medlem i Svenskt Näringsliv.

#### Omställning

Process där jobbcoach ger stöd och hjälp vid omställning. Jobbcoachen hjälper den enskilde individen från ett arbete till ett annat.

#### Personaluthyrning

Personal inom olika specifika områden som är anställd av Proffice men som kan hyras in för längre eller kortare tid av andra företag.

#### Rekrytering/rekryteringsprocess

Process för att anställa den/de personer som behövs i ett företag för att säkra kompetensförsörjningen. Behovsanalys, sökning, intervjuer, tester och uppföljning ingår i processen.

## ADRESSER, RAPPORTERINGSDATUM OCH ÅRSSTÄMMA

### Proffice AB (publ)

Box 70368, 107 24 Stockholm, Sverige  
Besöksadress: Regeringsgatan 65  
Tfn: +46 8 787 17 00  
Fax: +46 8 553 419 15  
E-mail: [info@proffice.com](mailto:info@proffice.com)  
[www.proffice.com](http://www.proffice.com)

### FINANSIELL INFORMATION 2014

Årsredovisning 2013	16 april 2014
Delårsrapport januari–mars 2014	22 maj 2014
Halvårsrapport januari–juni 2014	21 augusti 2014
Delårsrapport januari–september 2014	13 november 2014
Bokslutskommuniké 2014	18 februari 2015

### ÅRSSTÄMMA 2014

Proffices årsstämma 2014 kommer att genomföras den 22 maj 2014 kl. 15.00–17.00 på Proffices huvudkontor, Regeringsgatan 65, Stockholm.

### PROFFICES VALBEREDNING

Valberedningen består av (av Proffice kända ägarförhållanden per den 6 december 2013):

Joakim Rubin, ordförande och leder valberedningens arbete.  
Utsedd av CapMan Public Market Investment (24,88% av rösterna)

Marianne Flink, utsedd av Swedbank Robur fonder  
(11,80% av rösterna)

Jan Särllvik, utsedd av Nordea Investment Funds  
(10,38% av rösterna)

Frank Larsson, utsedd av Handelsbanken Fonder AB  
(6,13% av rösterna)

Hans Hedström, utsedd av Carnegie fonder (3,30% av rösterna)

Valberedningen representerar tillsammans 56,49 procent av röstetalet i bolaget.

## DISTRIBUTION OCH ÖVRIG INFORMATION

Proffices delårsrapporter och årsredovisningar samt ytterligare finansiell information om Proffice kan läsas eller laddas ned på Proffices hemsida:  
[www.proffice.com/koncern/investor-relations](http://www.proffice.com/koncern/investor-relations)

På hemsidan återfinns även ett arkiv med delårsrapporter och årsredovisningar. Vänligen observera att vi inte längre trycker våra årsredovisningar, utan de publiceras endast digitalt.

Produktion: Proffice AB

Foto: Caroline Söderman och Bertil Strandell, där inte annat anges.

Illustrationer: Caroline Söderman





Administration och kontor // Bygg // Chefsrekrytering och Interim Management  
Ekonomi // El, telekom och teknisk service // Engineering // Flyg, resor och turism  
Industri, lager och logistik // IT // Kundservice // Life Science // Media, information  
och kommunikation // Mining // Sjukvård och omsorg // Studentbemanning