

# Årsredovisning 2014

**Rätt person på rätt plats sedan 1960**

» Det här är Proffice



» Hållbart samhälle  
– hållbart arbetsliv



**Förutsättningar för lönsam tillväxt**

» Proffice som investering

**Ett mer stabilt Proffice växer fram**

» VD har ordet



# Innehåll

- 1 Det här är Proffice
- 2 Året i sammandrag
- 3 Proffice som investering
- 4 VD har ordet
- 6 Vår affär
- 7 Strategier
- 8 Mål
- 9 Marknad
- 12 Våra varumärken
- 13 Vårt erbjudande
- 18 Hållbart arbetsliv – hållbart samhälle
- 26 Profficeaktien
- 28 Risker och möjligheter
- 30 Bolagsstyrningsrapport
- 41 Finansiell information
- 73 Definitioner
- 73 Företagsspecifik/branschspecifik ordlista
- 74 Kontaktuppgifter
- 74 Inbjudan till årsstämma

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. Om inget annat anges är samtliga belopp i denna årsredovisning i svenska kronor, avrundade till närmaste miljontal. Avrundningar till MSEK kan innebära att de finansiella tabellerna och sifferuppgifterna inte alltid summerar. Vissa relationstal är beräknade på tusentals kronor. Sifferuppgifter inom parentes avser, om inte annat anges, 2013. 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 41–71.



## Finansiell kalender 2015

**6 maj**  
Delårsrapport januari–mars

**18 augusti**  
Halvårsrapport januari–juni

**5 november**  
Delårsrapport januari–september

### Årsstämma 2015

Proffices årsstämma 2015 kommer att genomföras den 28 april 2015 kl. 15.00–17.00 på Proffices huvudkontor, Regeringsgatan 65, Stockholm.

#### Distribution

Av miljöskäl trycker vi inte längre våra årsredovisningar, utan de publiceras endast digitalt.

Proffices delårsrapporter och årsredovisningar samt ytterligare finansiell information om Proffice kan läsas eller laddas ned på vår webbplats.

» [www.profficegroup.com/investerare](http://www.profficegroup.com/investerare)

#### Produktionsfakta

Produktion: Proffice AB (publ) och Kanton.  
Foto: Proffice, Kristofer Hedlund, intervju och foto sid 21: OhMy!, Caroline Söderman, Håkan Lindgren, Karl Nordlund och Bertil Strandell.  
Grafisk form: Michael Wall.

Rätt person på rätt plats sedan 1960.

## Proffice i korthet

Proffice Group är ett av Nordens största specialistbolag inom bemanning och rekrytering med omkring 10 000 medarbetare. Med engagemang och lyhördhet hjälper vi människor och företag att hitta lösningar att utvecklas och växa.

De tjänster vi erbjuder är uthyrning av specialister, rekrytering och omställningsstöd vid organisationsförändring. Profficeaktien är noterad på Nasdaq Stockholm, Mid Cap.

## Vår vision

Proffice Group 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.

**1960** Berit Flodin startar en firma för skrivbyråtjänster i Stockholm, Snabbstenografen. Firman hyr även ut sekreterare.

**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.

**1997** Proffice etablerar sig i Norge. I Sverige startas Proffice Care.

**1998** Verksamhet etableras i Danmark.

**1999** Förvärv av Office Team som byter namn till Proffice Finland. Proffice noteras på Stockholmsbörsen.

**2000** Omställningsbolaget Antenn Consulting förvärfvas.

**2005** Dfind som arbetar med rekrytering och uthyrning av IT-konsulter etableras. Förvärv av Work@arn, som byter namn till Proffice Aviation.

**2006** Proffice Outsourcing avvecklas, ett av de första stegen mot Proffices specialisering.

**2011** Affärsområdet Finance tas upp i Dfind-familjen och blir ett eget bolag. Implementering av nya värdeord, ny varumärkesplattform, ny grafisk profil och satsning på sociala medier.

**2012** Dfind Engineering, som hyr ut och rekryterar ingenjörer, etableras i Norge.

**2014** Specialiseringsstrategin förtydligas i och med att Dfind Engineering och Proffice Life Science slås samman och ingår i Dfind-familjen.

» Läs mer om Proffices historia på vår webbplats [www.profficegroup.com](http://www.profficegroup.com)

# Året i sammandrag

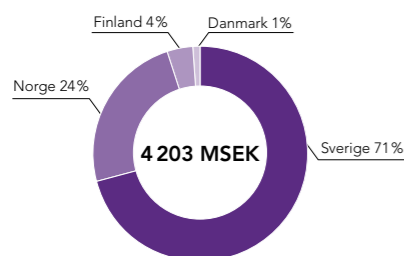
1,51 SEK

Resultat per aktie

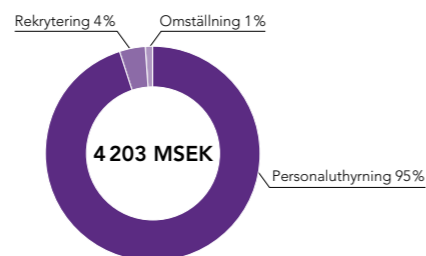
0,90 SEK

Av styrelsen föreslagen utdelning per aktie

## Nettoomsättning per land



## Nettoomsättning per verksamhetsområde



Finansiell översikt <sup>1</sup>	2014	2013	2012	2011	2010
<b>KONCERNEN</b>					
Nettoomsättning	4 203	4 318	4 876	4 770	4 095
Nettoomsättningsförändring, procent	-2,7	-11,4	2,2	16,5	4,8
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, MSEK	156	138	126	244	165
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	148	207	0	128	57
Rörelsemarginal, procent	3,3	2,9	2,3	4,6	3,4
Vinstmarginal, procent	3,4	3,0	2,3	4,7	3,4
Cash conversion rate, procent	95	150	0	52	35
Räntabilitet på eget kapital, procent	17,2	19,2	12,9	22,0	15,7
Soliditet, procent	39,6	36,5	28,5	35,7	36,5
Nettorörelsekapital, MSEK	-37	-13	48	-3	-62
Nettoskuld, MSEK	-74	19	168	-73	-169
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,51	1,52	1,11	2,02	1,20
Eget kapital per aktie före utspädning, SEK	9,36	8,37	7,50	10,27	8,99
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	2,17	3,03	0,00	1,88	0,83
Utdelning per aktie, SEK	0,90 <sup>2</sup>	0,60	0,30	1,13	0,75

1. Definition nyckeltal, se sid 73.  
2. Föreslagen utdelning.

## Viktiga händelser 2014

### Q1

Henrik Højsgaard tillträdde som ny VD och koncernchef för Proffice Group. Han kom närmast från tjänsten som VD för PostNord Logistics.

### Q2

Proffice genomförde en organisationsförändring för att skapa enkel och tydlig struktur. Koncernledningen förstärktes med cheferna för koncernens fyra största enheter samt chefen för Group Sales.

Proffice och ICA Gruppen förlängde samarbetet kring bemanningstjänster, rekrytering och omställning.

### Q3

Proffice och PostNord AS i Norge tecknade ett nytt avtal avseende utyrning och omställning. Samtidigt förlängdes det nordiska rekryteringsavtalet mellan Proffice och PostNord.

### Q4

Telenor Norge förlängde sitt bemanningsavtal med Proffice. Avtalet är exklusivt och gäller i tre år med möjlighet till förlängning.

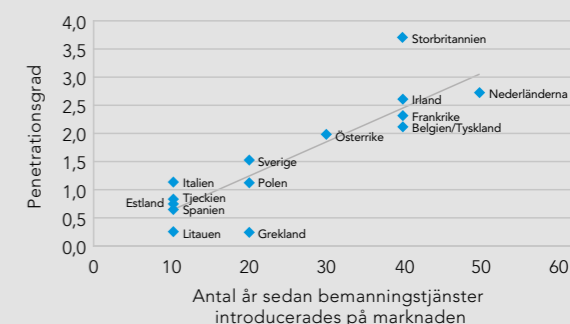
» För fullständig lista över viktiga händelser, se förvaltningsberättelsen sidan 43.

# Proffice som investering

## Tillväxtpotential på den nordiska marknaden

Globalisering samt strukturella, ekonomiska och demografiska förändringar skapar en obalans mellan tillgång och efterfrågan på kvalificerad arbetskraft i flertalet branscher. Den ökande internationella konkurrensen driver efterfrågan på tillfällig arbetskraft och en flexibel kostnadsmassa samtidigt som rätt kompetens blir ett allt viktigare konkurrensmedel. Dessa faktorer har bidragit till att bemanningsföretag kommit att spela en naturlig och viktig roll för näringslivet på den globala arbetsmarknaden.

Korrelationen mellan penetrationsgrad och den tid som förlöpt sedan bemanningstjänster introducerades indikerar en god tillväxtpotential på den nordiska marknaden där penetrationsgraden är drygt 1 procent. På mer mogna marknader som Storbritannien, Nederländerna och Tyskland ligger penetrationsgraden på 2 till 4 procent.



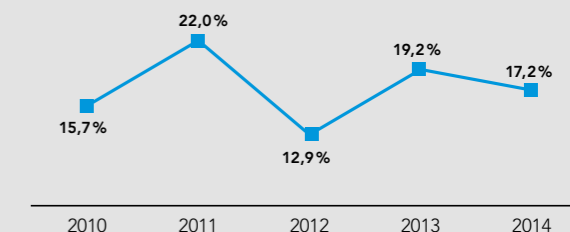
Källa: PwC Global CEO Survey 2014, Ciett.org, PwC Analysis.

## Fokus på stabil lönsamhet

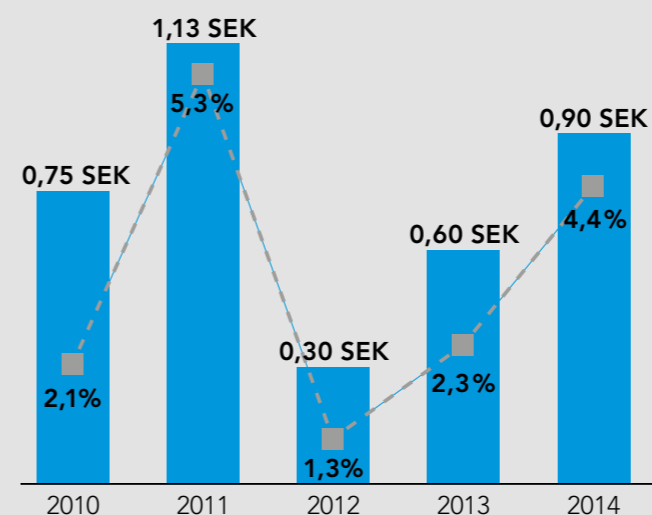
Kombinationen av Proffice Groups storlek och specialisering är unik bland svenska börsnoterade bemanningsföretag. Affärsmodellen bygger på ett välbalanserat erbjudande till en diversifierad kundbas, vilket ger minskad känslighet för volatilitet i efterfrågan.

Proffices mål är stabil och lönsam tillväxt. Under 2014 arbetade därför Proffice med strategi, styrning och organisation i syfte att skapa stabilare intäkter och stärkt lönsamhet. Stort fokus har lagts på strategifrågor och att sätta en tydlig och lönsamhetsorienterad agenda för koncernen.

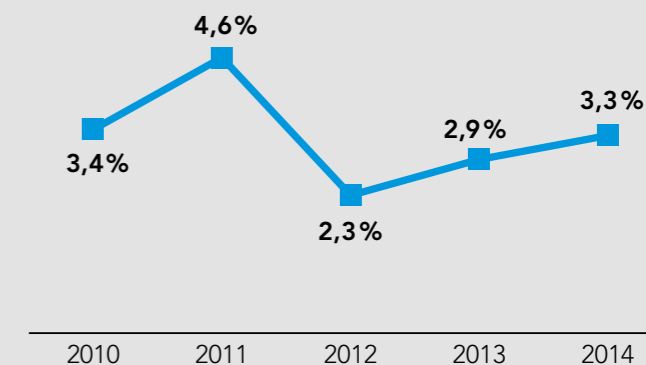
## Räntabilitet på eget kapital



■ Utdelning, SEK  
■ Direktavkastning, %



## EBITA- och rörelsemarginal



# VD har ordet

Året som gått har präglats av viktiga satsningar för att skapa en effektivare och mer försäljningsorienterad organisation med bättre förutsättningar för lönsam tillväxt. Tack vare våra medarbetares engagemang och hårda arbete börjar nu pusselbitarna falla på plats och vi lämnar 2014 som ett starkare och mer stabilt Proffice.



När jag ser tillbaka på mitt första hela år som VD och koncernchef för Proffice Group kan jag konstatera att det har varit en tid präglad av viktiga satsningar inför framtiden. För att möjliggöra ett ökat fokus på försäljning och högre intern effektivitet genomfördes en organisationsförändring, vilken slutfördes under hösten.

Den nya organisationsstrukturen tillsammans med genomförda investeringar i infrastruktur och systemstöd har skapat förutsättningar att utöka vårt försäljningsfokus och tillvarata den potential vi ser på marknaden. Under slutet av året rekryterades ett 30-tal nya säljare som påbörjade sin anställning under inledningen av 2015.

## Stärkt finansiell ställning tillåter ökad utdelning

Det strategiska arbetet för att skapa ett mer lönsamt Proffice har börjat ge resultat. Trots ett osäkert marknadsklimat och omstrukturingskostnader som har belastat rörelseresultatet uppvisade Proffice en förbättrad lönsamhet under 2014.

Koncernens omsättning minskade något under året till följd av utvecklingen i den svenska verksamheten, där vi fokuserat på att prioritera lönsamma affärer.

Den förbättrade underliggande lönsamheten har lett till en stark finansiell ställning, vilket tillåter styrelsen att föreslå en ökad utdelning om 0,90 (0,60) SEK per aktie.

## Satsningar på verksamheten i Norge

Under året har vi fortsatt våra satsningar på verksamheten i Norge, bland annat genom ett utökat tjänsteutbud i Stavanger och en förstärkt försäljningsorganisation. Dessa satsningar har bidragit till en ökad tillväxt trots en utmanande marknad.

## Fortsatt specialisering och förbättrad tillgänglighet

I linje med vår huvudstrategi, produktledarskap genom kompetensspecialisering, slogs verksamheterna inom Proffice Life Science och Dfind Engineering samman under året i det nya bolaget Dfind Science & Engineering. I samband med sammanslagningen har verksamheterna vidareutvecklats med nya tjänster på nya marknader.

För att förbättra Proffices tillgänglighet och underlätta kandi-

” Vi lämnar 2014 som ett finansiellt starkare och mer stabilt Proffice med bättre förutsättningar för lönsam tillväxt.

datförsörjningen lanserades nya responsiva hemsidor under hösten. Via de responsiva hemsidorna är informationen, framförallt avseende lediga jobb, lika tillgänglig oavsett vilken plattform besökaren använder. Utfallet har varit positivt och vi har kunnat se en markant ökning i både antalet besökare och jobbansökningar på vår webbplats.

## För ett långsiktigt hållbart och lönsamt arbetsliv

I egenskap av stor aktör i bemanningsbranschen har Proffice en viktig funktion att fylla på arbetsmarknaden. Som experter på att matcha rätt person med rätt jobb, i rätt tid, kan vi göra skillnad inte bara för våra kunder utan även för arbetstagare och hela samhället. Hos Proffice väljs ingen bort på grund av ursprung, religion, kön, ålder, funktionshinder eller sexuell läggning eftersom rekrytering efter kompetens är en självklarhet. Tyvärr är det dock inte lika självklart på arbetsmarknaden som helhet.

För att aktivt bidra till att driva utvecklingen mot ett långsiktigt hållbart och lönsamt arbetsliv samarbetar Proffice med organisationer och deltar i nätverk med fokus på socialt ansvar. Under året arrangerade Proffice tillsammans med Dagens Industri en paneldebatt under politikerveckan i Almedalen. Syftet var att diskutera frågor som ungdomsarbetslöshet, jämställdhet, mångfald och hur vi kan skapa trygga jobb för arbetstagarna som samtidigt erbjuder flexibilitet för företagen.

## Fler och nöjdare kunder

Jag är stolt över mina Profficekollegor som runt om i Norden visar ett brinnande engagemang för våra kunder. Det är tack vare deras engagemang och lyhördhet som vi kan hjälpa våra kunder på ett lösningsorienterat sätt. Tillsammans har vi kommit att bli en stark organisation med en gemensam tro på den agenda vi har lagt för framtiden.

Det är glädjande att vi har fått flera kvitton på att våra kunder uppskattar oss. Vår kundnöjdhetsundersökning som genomfördes under året nådde återigen ett rekordresultat. Ett fortsatt fokus på kundmötet har även resulterat i att Proffice kunnat behålla befintliga kunder och tecknat många nya viktiga avtal, inte minst med en ökande andel små och medelstora kunder.

## Fortsatt fokus på lönsamhet under 2015

Med en effektivare och mer försäljningsorienterad organisation på plats har vi etablerat den infrastruktur som behövs för att kunna möta efterfrågan och utöka verksamheten i lönsamma segment. Under 2015 kommer vi att fortsätta investera i försäljningsorganisationen genom ytterligare förstärkning av vårt försäljningsteam och systemstöd. Därtill fortsätter vi att fokusera på lönsamhet genom att tydliggöra erbjudandet och specialisera mot kund, kandidat och konsult, prioritera lönsamma affärer och uppnå en bredare kundmix genom ökad volym till små och medelstora kunder.

## Ett finansiellt starkare och mer stabilt Proffice tar form

Jag är glad och stolt över att kunna konstatera att vårt hårda arbete i strävan mot att bli Nordens mest framgångsrika bemanningsföretag har gett resultat. Pusselbitarna börjar falla på plats och vi lämnar 2014 som ett finansiellt starkare och mer stabilt Proffice med bättre förutsättningar för lönsam tillväxt.

Avslutningsvis vill jag passa på att rikta ett stort tack till våra kunder för ert förtroende. Vi ser fram emot ett fortsatt framgångsrikt samarbete. Tack även till våra medarbetare för en stark arbetsinsats under året.

Stockholm den 24 mars 2014

Henrik Höjsgaard  
VD och koncernchef

# Vår affär

## Rätt person på rätt plats

Proffice matchar människors kompetens med företags och organisationers behov genom ett specialiserat tjänsteutbud inom personaluthyrning, rekrytering och omställning.

### Specialisten med stark bas i Norden

Proffice Group är den nordiska specialisten som kan täcka kundernas hela kompetensförsörjningsbehov. Vi har blivit en långsiktig partner som inte bara följer kunderna i deras utveckling, utan även är med och driver den. Med ett kompetensspecialiserat tjänsteutbud inom personaluthyrning, rekrytering och omställning kan vi följa våra kunder över tiden. Som specialister får kunder och kandidater alltid en motpart som förstår dem och kan vara delaktig i deras utveckling.

### Matchning

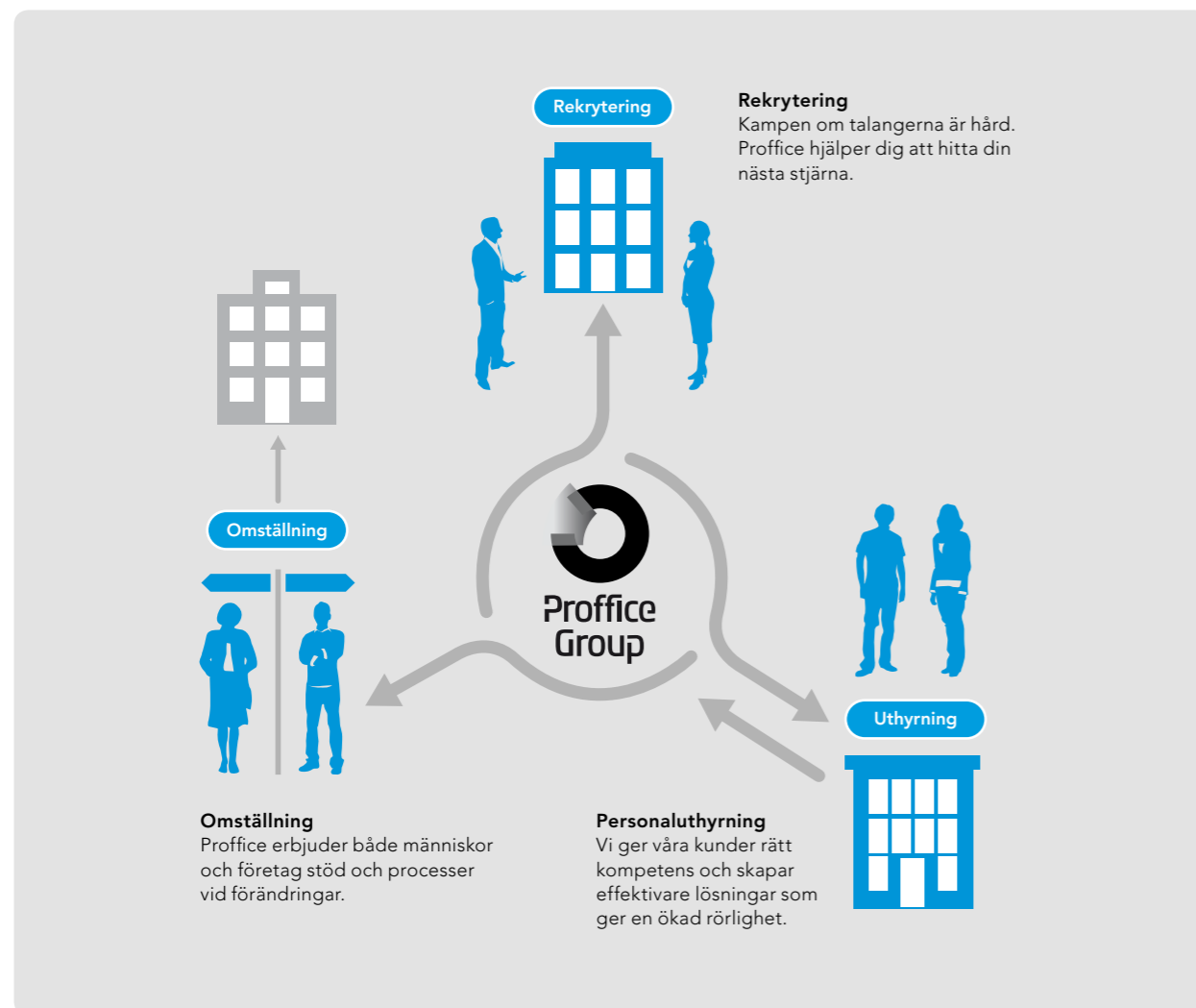
Matchning är ett gediget hantverk som bygger på kunskap, erfarenhet, metodik och engagemang. Proffice arbetar efter kvalitetssäkrade processer för att kunderna ska få de lösningar som är bäst för just dem, oavsett om det gäller personaluthyrning av specialister och interimchefer, rekrytering eller omställning – eller en kombination av alla.

### Certifierade processer

Kvaliteten är viktig för oss. Både helheten och detaljerna ska vara lite bättre, planeras lite noggrannare och levereras lite snabbare. Flera av koncernens bolag är sedan lång tid certifierade enligt ISO 9001.

### Uppföljning

Vi genomför kontinuerligt kund- och medarbetarundersökningar för att mäta nöjdhet och identifiera utvecklingsområden. Dessa visar att vi är framgångsrika i våra ambitioner och att vi lever upp till våra värderingar: engagerade, lyhörda och lösningsorienterade.



# Strategier

## Den engagerade specialisten

Proffices huvudstrategi är produktledarskap genom kompetensspecialisering. Specialiseringen innebär att kunderna kan räkna med effektiva lösningar för att få rätt kompetens på rätt plats. Proffice har prioriterat ytterligare områden som gör oss till en mer attraktiv samarbetspartner – för både människor och företag.

### Utpräglad säljkultur

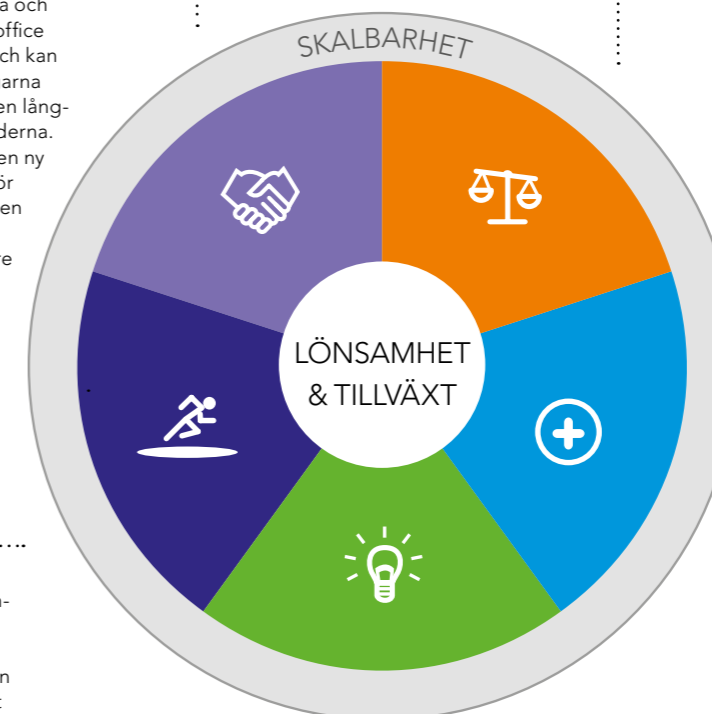
Proffice har byggt en utpräglad säljkultur baserad på gemensam metodik och stor individuell frihet. Genom att vara lyhörda och lösningsorienterade vet Proffice vad kunderna efterfrågar och kan därmed ha de rätta lösningarna tillgängliga fortare och bli en långsiktig affärspartner för kunderna.

Under 2014 etablerades en ny försäljningsorganisation. För att utöka kundbearbetningen och -närvaron ytterligare flerdubblades antalet säljare och säljtrycket ökade.

### One Proffice

Proffice ska genom att komplettera och förstärka en gemensam plattform för ekonomi, IT, kommunikation och HR kunna växa utan att kostnaderna ökar linjärt med tillväxten.

Under 2014 utökades IT-investeringarna för att stärka den gemensamma plattformen och öka effektiviteten.



### 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. De kvalitetssäkrade processerna kan anpassas och skräddarsys för att passa kunderna.

Under 2014 lanserades nya, responsiva hemsidor och fler funktioner. Allt för att underlätta för kandidaterna att söka jobb.

### Balanserade produkter

Proffices erbjudande hjälper människor och företag att utvecklas och växa, i både hög- och lågkonjunktur. Med sitt erbjudande inom personaluthyrning, rekrytering och omställning samt verksamhet i fyra länder står Proffice starkt inför konjunkturförändringar.

### Selektiva förvärv

Proffice ska huvudsakligen växa organiskt, men genomför vid behov kompletterande förvärv som förstärker specialiseringen.

Inga väsentliga förvärv skedde under 2014.

# Mål

Proffice Groups fokusområden under 2014 har varit försäljning, operationell effektivitet och den norska verksamheten. Det visas inte minst av att säljorganisationen har förstärkts inom samtliga enheter på alla våra marknader. Dessutom har 77 medarbetare certifierats i den interna utbildningen i affärsmannaskap och i Norge förstärktes tjänsteerbjudandet och organisationen i bland annat Stavanger.

*Satsningarna på våra fokusområden i kombination med medarbetarnas hårda arbete har resulterat i bättre måluppfyllelse inom samtliga målområden jämfört med 2013.*

OMRÅDE	BESKRIVNING	MÅL	MÅLUPPFYLLELSE 2014   2013
<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 procent och cash conversion rate ska uppgå till 55–60 procent.	Rörelsemarginal: 3,3% 2,9% Cash conversion rate: 95% 150%
<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 målindex 75). Mer än 50 procent av vår omsättning ska utgöras av SMB-kunder (små och medelstora bolag).	Nöjd Kund Index: 72,6 72,2 SMB-kunder utgjorde vid utgången av året: 66% 62%
<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 målindex 68).	Ledarskapsindex: 77 72*
<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 procentenheter mer än marknaden varje år vilket kommer att befästa Proffice Groups position som Nordens ledande bemanningsföretag.	Bemanningsmarknaden i Sverige: 5% -1% Proffice i Sverige: -5% -14% Bemanningsmarknaden i Norge: 4% 6% Proffice i Norge: 1% -4%

\*Siffran avser 2012. Ingen undersökning gjordes 2013.

# Marknad

Globalisering och internationell konkurrens tvingar företag att öka konkurrenskraften. I ett företagsklimat där faktorer som rätt kompetens, flexibilitet och kostnadseffektivitet blir allt viktigare fyller bemanningsföretag en naturlig och viktig funktion.

## En global bransch som sätter 40 miljoner människor i jobb

Den globala marknaden för bemanningstjänster omsätter drygt 4 000 miljarder svenska kronor årligen och sysselsätter över 40 miljoner människor. Från 2012 till 2013 ökade antalet sysselsatta med närmare 10 procent. USA är den största marknaden och står för 35 procent av den totala årliga omsättningen. Världens största bemanningsföretag är Adecco, Randstad och Manpower. De representerar 16 procent av den totala omsättningen.

Förutsättningarna för branschen ser olika ut i olika länder, beroende på nationell lagstiftning, mognad och penetrationsgrad. En intressant aspekt är att i de länder där penetrationsgraden för bemanningsföretag är hög är andelen svartarbete låg.

Den internationella genomsnittliga penetrationsgraden är 1,6 procent. Marknader som Kina, USA och Sydafrika ligger relativt högt på mellan två och nio procent, medan Ryssland, Mexiko och Indien ligger under genomsnittet.

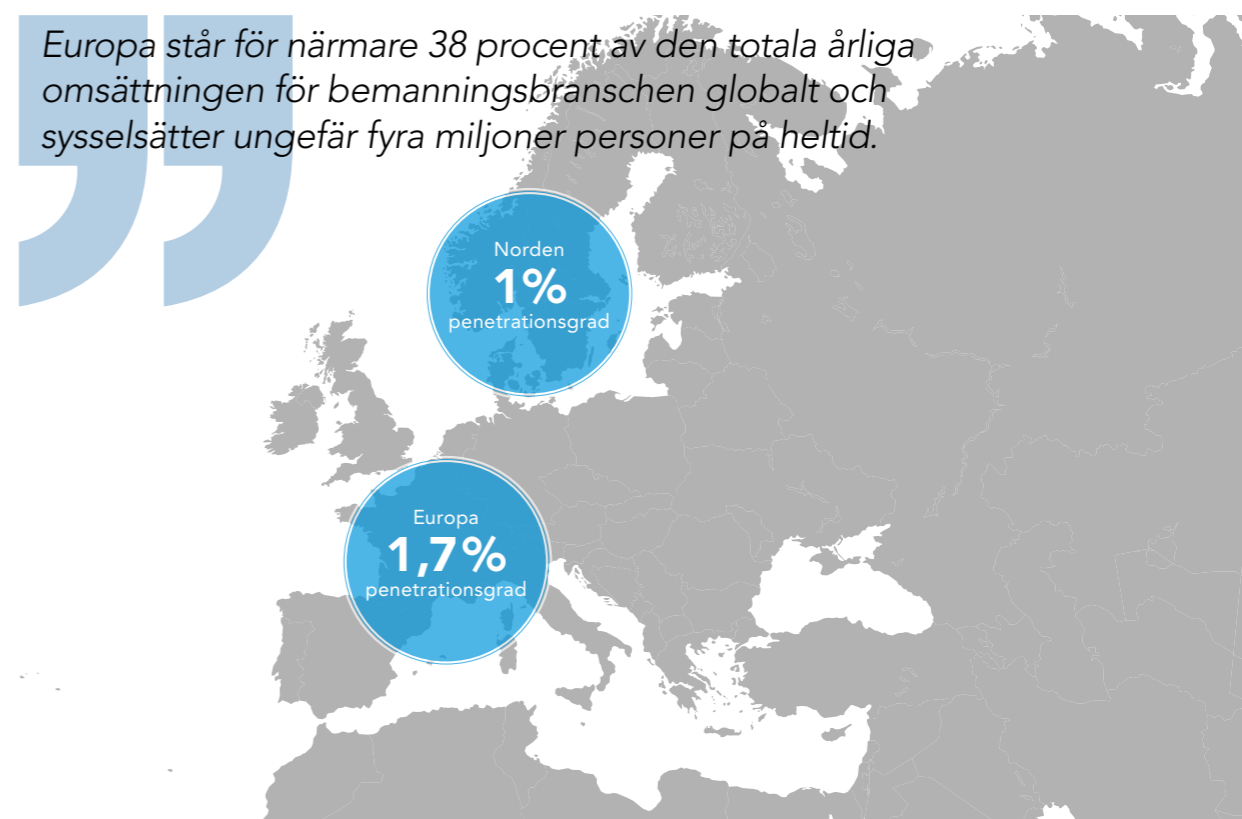
Internationella undersökningar visar också att bemanningsföretagen fyller en viktig funktion för att hjälpa människor in på arbetsmarknaden. I genomsnitt är 30 procent arbetslösa innan sin anställning i ett bemanningsföretag. Bara en tiondel av dessa återgår till arbetslöshet efter att de har avslutat sin anställning i ett bemanningsföretag.

62 procent av de arbetstillfällen som bemanningsföretag skapar skulle aldrig ha tillkommit om kunderna inte kunde anlita bemanningsföretag. Det visar en undersökning gjord av Boston Consulting Group och bemanningsföretagens internationella branschorganisation CIETT. Många skulle lösa situationen med övertidsarbete eller visstidsanställningar men i åtta procent av fallen skulle inte jobbet ha blivit gjort alls. Alternativ som alltså hämmar företagets konkurrenskraft i både det korta och långa loppet.

## Etablerad bransch i Europa

Europa står för närmare 38 procent av den totala årliga omsättningen i bemanningsbranschen globalt och sysselsätter ungefär fyra miljoner personer på heltid. Penetrationsgraden är i genomsnitt 1,7 procent, där länder med relativt mogna marknader som Storbritannien, Nederländerna och Tyskland ligger på 2–4 procent. Mindre mogna marknader, som flera östeuropeiska länder och medelhavsländer har en penetrationsgrad på mindre än en procent. Penetrationsgraden ökar alltså ju mer mogen en marknad är.

*Europa står för närmare 38 procent av den totala årliga omsättningen för bemanningsbranschen globalt och sysselsätter ungefär fyra miljoner personer på heltid.*



Källor: Ciett 2015 Economic Report, Ciett 2014 Economic Report, HPL.fi, Bemanningföretagen.se, NHOservice.no och vikarbureauernes-brancheforening.dk.



## Antalet aktörer har ökat på den nordiska marknaden

Den nordiska bemanningsmarknaden, Proffices marknad, beräknas omsätta omkring 60 miljarder kronor årligen och sysselsätta 146 000 personer på heltid. De ledande aktörerna i regionen är Manpower, Adecco och Proffice. Penetrationsgraden i Norden ligger på drygt en procent, där Sverige toppar med 1,5 procent, följt av Norge 1,2 procent, Finland 1,1 procent, och Danmark 0,6 procent.

I Sverige har de fyra största aktörerna Manpower, Proffice, Adecco och Lernia en samlad marknadsandel på 50 procent. Marknaden består av både större och mindre aktörer. Dessutom

finns både lokala och specialiserade bolag som har vunnit mycket mark de senare åren. Antalet aktörer har ökat, vilket har lett till att marknadsandelen för de större bolagen har sjunkit.

I Norge domineras marknaden av Adecco, Manpower, Jobzone och Proffice som tillsammans har 56 procent av marknaden.

I Finland har Proffice en mycket liten del av marknaden som domineras av Barona, Staffpoint, Medical Network Group och VMP Group. Proffice finns representerade i Helsingfors och Tammerfors.

Den danska marknaden består till största delen av småföretag och även där har Proffice en liten marknadsandel. Proffice utgår i sin danska verksamhet från Köpenhamn.

## Marknadsandelar i Sverige, de tio största aktörerna

2014	2013
Manpower 17,79%	Manpower 18,85%
<b>Proffice 13,88%</b>	<b>Proffice 15,35%</b>
Adecco 11,34%	Adecco 11,72%
Lernia Bemanning 7,09%	Lernia Bemanning 6,77%
Academic Work 6,66%	Academic Work 6,39%
Logent 5,49%	Uniflex Bemanning 6,19%
Uniflex Bemanning 4,80%	Logent 4,52%
Randstad 4,07%	Randstad 3,37%
StudentConsulting 2,50%	Poolia 2,90%
Poolia 2,26%	StudentConsulting 2,62%

Källa: Bemanningsföretagen.

## Marknadsandelar i Norge, de tio största aktörerna

2013*	2012
Manpower 22,59%	Adecco 22,99%
Adecco 20,14%	Manpower 22,34%
Jobzone 7,04%	Jobzone 6,90%
<b>Proffice 5,82%</b>	<b>Proffice 6,56%</b>
Personalhuet 4,33%	ISS Personalhuset 4,15%
Centric 3,90%	Xtra Personell 3,57%
Kelly Services 2,97%	Kelly Services 3,19%
Top Temp 1,83%	Workshop Bemanning 2,22%
Logent Orcus 1,59%	Top Temp 1,78%
Konstali Helsenor 1,49%	DB-Gruppen 1,59%

Källa: NHO Service.

\*Marknadsandelar för Norge 2014 hade ännu inte publicerats när denna publikation producerades.

# Norden runt

## Förstärkt svensk försäljningsorganisation lade grund för utveckling

I Sverige har bemanningsbranschen växt under året. Efter ett svagt 2013 växte marknaden inom personaluthyrning och då främst inom kompetensområdena Industri/Tillverkning, Lager/Logistik och Vård. Omsättningen för rekrytering sjönk något.

Den nya regeringen aviserade ett antal förslag och utredningar, vilka sannolikt kommer att påverka marknaden framöver. Bemanningsbranschen är emellertid van vid och har en styrka i att snabbt kunna anpassa sig till förändrade förutsättningar.

Proffice fick under året förnyat förtroende från många kunder, däribland ICA, och kunde också teckna ett flertal nya avtal, exempelvis med Axfood.

Under 2014 genomförde Proffice en omorganisation av den svenska försäljningsverksamheten. Ett trettiotal nya säljare anställdes under slutet av året.

## Fokus på Norge

Den norska bemanningsbranschen har minskat i volym under drygt två år, men Proffice har behållit sin position som en av de stora aktörerna. De största kompetensområdena är Kontor/Kundservice och Industri/Logistik som står för cirka 60 procent av Proffices omsättning.

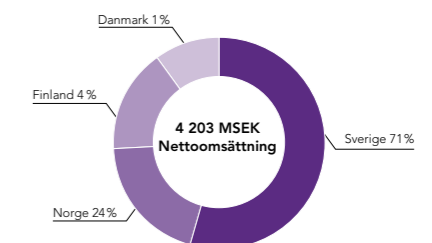
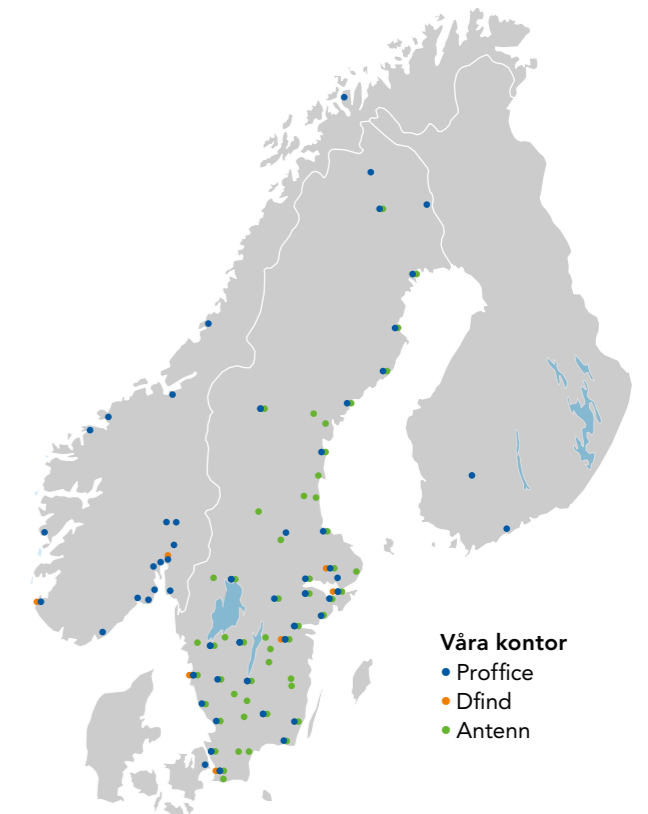
Den norska verksamheten har varit ett fokusområde under året och detta har bland annat resulterat i ett utökat tjänsteerbjudande i Stavanger och en förstärkt säljorganisation. Flera stora kunder, som Telenor och AgriKjøp har gett oss förnyat förtroende under året. Nya avtal tecknades med bland andra PostNord och Bertel O. Steen.

Proffice blev under hösten ett av de första företagen att få den nya certifieringen Revideret Arbetsgivare. Det är en kvalitetsstämpel hos branschföreningen NHO Service där en extern revisor har dokumenterat medlemsföretagets professionalitet som arbetsgivare. Målet är bland annat att stärka fokus på arbetsgivarkvalitet bland köpare av bemanningstjänster.

## Proffice ökade i Finland trots kärv marknad

Finland har under flera år haft en kärv ekonomi med stigande arbetslöshet och minskande omsättning för bemanningsbranschen som följd. Trots detta fortsatte Proffices finska verksamhet att växa och är stabil med ett flexibelt och dedikerat team.

Verksamheten bedrivs inom både personaluthyrning och rekrytering. De dominerande kompetensområdena är Aviation, Kontor/Kundservice och Industri/Logistik. I Tammerfors ligger tyngdpunkten på Industri/Logistik och i Helsingfors på tjänstemän och verksamhetsområdet rekrytering. Under året slöts flera, för regionen viktiga, avtal med bland andra Outokumpu och Teleperformance.



## Stabil och lönsam verksamhet i Danmark

Den danska marknaden har inte riktigt hämtat sig efter 2008–2009 års lågkonjunktur. För branschen, som till största del består av små aktörer, har de senaste åren varit tuffa.

Proffices danska verksamhet har stått sig väl och under de senaste två åren har den lagt en plattform för en stabil och lönsam verksamhet med bas i Köpenhamn. Det har sin grund i faktorer som en genomarbetad mix av rekrytering och personaluthyrning samt små och stora kunder. Den danska verksamheten arbetar främst inom kompetensområdena Kontor/Kundservice och Aviation.

# Våra varumärken

Proffice Group består av tre huvudsakliga varumärken: Proffice, Dfind och Antenn.

Proffice och Dfind erbjuder personaluthyrning och rekrytering och Antenn arbetar med omställning.



**Proffice** hyr ut och rekryterar chefer, specialister och generalister inom administration, HR, marknad och kommunikation, inköp, försäljning och kundtjänst. I Norge och Finland arbetar Proffice även med bemanning och rekrytering inom industri, lager och logistik.



**Proffice Industrial & Logistics** är specialiserade på bemanning och rekrytering inom industri, lager och logistik i Sverige.



**Proffice Care** är ett av de största nordiska bemannings- och rekryteringsföretagen för läkare, sjuksköterskor, undersköterskor och läkarsekreterare. Kunderna finns i den offentliga sektorn och bland privata vårdgivare av alla storlekar i Sverige och Norge.



Som den nordiska bemanningsspecialisten inom flyg- och resebranschen kan **Proffice Aviation** erbjuda flexibla, kostnadseffektiva och innovativa lösningar med både mark- och flygande personal utifrån kundernas behov.



**Antenn** arbetar med omställning och hjälper människor och företag att utvecklas och växa i förändring, att bli konkurrenskraftiga på marknaden och att vända förändringssituationer till något positivt. Antenn verkar i Sverige.

*Proffice är ett av Nordens största specialistföretag inom bemanning. Hos oss möter kunder och kandidater specialister som förstår just deras behov och möjligheter.*



**Dfind IT** är ett IT-konsult- och rekryteringsbolag som erbjuder alla kompetenser inom IT, både chefer och specialister. Vid behov kan hela team sättas ihop, exempelvis vid utvecklingsprojekt eller systembyten. Dfind IT verkar i Sverige och Norge.



**Dfind Finance & Executive** är ett rekryterings- och konsultföretag specialiserat på ekonomi, finans och lön i Sverige och Norge. Dfind Finance erbjuder generalister, specialister och ledare inom sitt område.



**Dfind Science & Engineering** erbjuder konsultuthyrning och rekrytering av naturvetare och ingenjörer i Sverige och Norge. Konsultcheferna och rekryteringskonsulterna har alla en naturvetenskaplig eller en ingenjörsutbildning och arbetslivserfarenhet inom respektive område.

# Vårt erbjudande

Proffice Group erbjuder specialistkompetens inom personaluthyrning, rekrytering och omställningsstöd vid organisationsförändringar. Vårt engagemang, vår lyhördhet och vårt innovativa tänkande gör oss till den naturliga samarbetspartnern när företag är i behov av rätt kompetens och flexibla lösningar.



## Proffice vill förbättra vår verksamhet

Andreas Bände är Site Manager på **Oberthur Technologies**, ett världsledande företag inom personifiering av plastkort. I Sverige finns deras fabrik i Strängnäs, drygt tio mil väster om Stockholm. Dagligen kommer ordrar från banker, bensinbolag och andra kunder som använder personifierade plastkort. Under de drygt tio år de har samarbetat med Proffice har företaget hunnit använda de flesta tjänster Proffice erbjuder, allt från korta inhyrningar av maskinoperatörer och rekryteringar av specialister till kompletta omställningsprogram.

Oberthur Technologies köper inte bara traditionella beman-

ningstjänster som personaluthyrning, rekrytering och omställning, utan har även använt sig av Proffice som stöd i coachsamtal med medarbetare som inte har presterat i sin roll. Utöver det har teamledare fått gå en kortare utbildning i »det svåra samtalet«.

»Proffice har hjälpt oss att få ordning på våra befattningsbeskrivningar och introduktionsutbildningar samt hur vi ska bygga struktur kring poolpersonal.

I vissa perioder har inhyrningen gått ner, men jag har fortfarande känt att jag är en värdefull kund. Proffice frågar: Hur kan vi förbättra er verksamhet?«, avslutar Andreas Bände.



# Personaluthyrning – Specialister som hyr ut specialister

Att hyra personal är ett enkelt, snabbt sätt att få rätt kompetens utan att behöva ta stora risker eller binda sig vid stora kostnader. Proffice erbjuder kompetent personal där det behövs, när det behövs och så länge det behövs. Personaluthyrningen är basen för verksamheten och innebär att kompetenta konsulter tillhandahålls för kortare eller längre perioder.

De som arbetar med personaluthyrning, konsultcheferna, har själva specialisterfarenhet inom de områden de arbetar med och vet därför vilka utmaningar både kunderna, konsulterna och kandidaterna har. Efter en noggrann behovsanalys tillsätts den konsult som är bäst lämpad för uppdraget. Det görs med hjälp av en gedigen konsult- och kandidatbank, breda nätverk eller med olika annonseringsaktiviteter. Arbetet sker i form av kvalitetssäkrade och effektiva processer.

Proffices verksamhet var från början inriktad på att erbjuda kunderna ersättare för kortare perioder. Idag är relationen med kunderna både djupare och mer engagerad och Proffice deltar på ett mer långsiktigt sätt i bemanningsplaneringen. Genom att exempelvis ta betalt för resultat istället för nedlagda timmar sparas pengar för både kunden och Proffice. Proffice blir en strategisk partner i kompetensförsörjning som ger förutsättningar för kunderna att fokusera på att utveckla sina kärnverksamheter. Proffice kan också ta ett helhetsansvar som Managed Service Provider. Proffice är då en oberoende part som hanterar hela flödet av inhyrda konsulter hos en kund: beställning, administration i samband med att en konsult börjar och slutar, uppföljning samt stöd för beställande chefer.

Det visade sig att de inhyrda från Proffice jobbade snabbare och effektivare än personalen nere i Italien ...



## Fördel med flexibel bemanning från Proffice

»En stor utmaning för oss är att vi inte vet från dag till dag hur många kort som ska göras, även om statistiken visar en hel del, till exempel att många människor tappar sitt kort under helgen. De kontaktar sedan sin bank på måndagen som lägger en order till oss att tillverka ett nytt kort på tisdagen.« säger Andreas Bände på Oberthur Technologies, och fortsätter: »Vi har många expressbeställningar och kritiska leveranstider. Dessutom är säkerhetsreglerna hårda. Ny personal måste säkerhetskontrolleras innan de släpps in i produktionen. Därför är det en fördel att arbeta med Proffice. Flexibel bemanning är ett måste. Vi jobbar mycket med poollösningar.«

Även vid upphandlingar är flexibel bemanning från Proffice en stor fördel. Det är inte alltid man vet hur stort behovet blir i början eller vilken kompetens som kommer att krävas. En upphandling Andreas minns särskilt är när Oberthur Technologies i slutet

av 2013 fick in en stor global order som innebar att en volym motsvarande 70 procent av en normal årsvolym skulle tillverkas under två månader – och det bara två månader fram i tiden. Ordern fördelades jämnt mellan Strängnäs och koncernens fabrik i Italien. Andreas tog kontakt med Proffice och frågade om de snabbt kunde tillsätta 25 maskinoperatörer för att bemanna en helt ny produktionslina med en helt ny organisation. Drygt tio dagar efter första förfrågan var de första operatörerna klara att börja utbildningen.

Något Andreas initialt fick en del intern kritik för var att bemanningslösningen såg dyr ut på pappret och att han lagt mer tid på utbildning av de nya maskinoperatörerna än vad italienarna hade gjort. Men kritikerna tystnade snabbt. Det visade sig att de inhyrda från Proffice jobbade snabbare och effektivare än personalen nere i Italien och det slutade med att Strängnäsfabriken fick ta över en del av produktionen som Italien inte maktade med.

# Rekrytering – Rätt person på rätt plats

Att rekrytera en ny medarbetare är en stor och viktig investering för ett företag. En felrekrytering kan bli en kostsam historia som inte bara påverkar företagets ekonomi negativt utan även övriga medarbetares prestation. Därför är det viktigt att rätt person anställs.

Rekrytering är ett gediget hantverk som bygger på kunskap, erfarenhet, metodik och engagemang. Proffice jobbar efter kvalitetssäkrade och vetenskapligt utformade processer för att kunderna ska vara säkra på att få de medarbetare som är bäst för deras företag. Proffice kan bistå med hela rekryteringen eller

utvalda delar av den, såsom personlighets- och färdighetstester, Second Opinion, cv-urval och bakgrundskontroll.

Rekryterarna har själva specialistkompetens inom de områden de arbetar med. På så vis vet de vilka utmaningar kunderna har och vad medarbetarna ska ha för kompetens och vad de behöver för att trivas och göra ett bra jobb.

Proffice har kompetensen kunderna behöver för att utvecklas och växa. Kunderna kan i lugn och ro driva sina verksamheter vidare i förvisning om att de snabbt, säkert och med omfattande garantier får medarbetare som kan sitt jobb.



## Proffice vet vilken kompetens vi behöver

På Oberthur Technologies är ett vanligt sätt att bli anställd att först vara inhyrd. Det började redan för drygt tio år sedan när företaget lade ner sin produktion i Köpenhamn och istället flyttade till Strängnäs. Då hyrdes personalen in från Proffice. Många av dem rekryterades sedan av företaget. Flera av dem är fortfarande kvar i företaget.

De kompetenser som oftast behövs hyras in är operatörer, distributionspersonal och personal som packar beställningarna. Det är inte ovanligt att de anställs av Oberthur Technologies efter ett tag. Även för direktrekrytering är Proffice ett självklart val. Under åren har olika chefer och specialister rekryterats, bland annat programmerare och annan IT-kompetens, logistikansvarig och produktionschef.

»Proffice kan vår verksamhet. De vet nästan bättre än vi själva vilken kompetens vi behöver. De sköter allt med intervjuer, urval och säkerhetskontroller...« säger Andreas Bände.

Proffice kan vår verksamhet. De vet nästan bättre än vi själva vilken kompetens vi behöver.

# Omställning – Jobbcoachning och karriärutveckling

Proffices omställningsverksamhet hjälper företag i Sverige och Norge att maximera effekten av sin förändring för att bli bättre rustade att möta konkurrensen på marknaden. De berörda medarbetarna får hjälp att använda förändringen som språngbräda för utveckling.

Vid övertalighet hjälper Proffice människor att förändra sin arbetssituation genom omställning, outplacement eller karriärutveckling. Den väl beprövade metoden gör att 90 procent av dem som aktivt söker nytt jobb hittar ett inom sex månader. Proffice hjälper också företag att så snabbt och effektivt som möjligt ta sig igenom en förändringsprocess. Det kan vara en sammanslagning, kompetensväxling, omorganisation eller en effektivisering.

Med erfarenhet från över 500 uppdrag vet Proffice hur det görs på rätt sätt, oavsett om det gäller omställning, prestationsutveckling eller rehabilitering.

Gemensamt för alla tjänster är att arbetet sker med beprövade modeller och metoder, med utgångspunkten att etik och den enskilda människans värde har en stark koppling till effektivitet och lönsamhet.

I Sverige bedrivs omställningsverksamheten av Antenn, ett auktoriserat omställningsföretag som startades 1991 och som idag är ett av Sveriges ledande företag inom omställningsstöd, outplacement, rehabomställning och karriärutveckling.



Omställning utgör  
**1%**  
av Proffice Groups omsättning

## Att vända sig till Antenn igen var ett självklart val

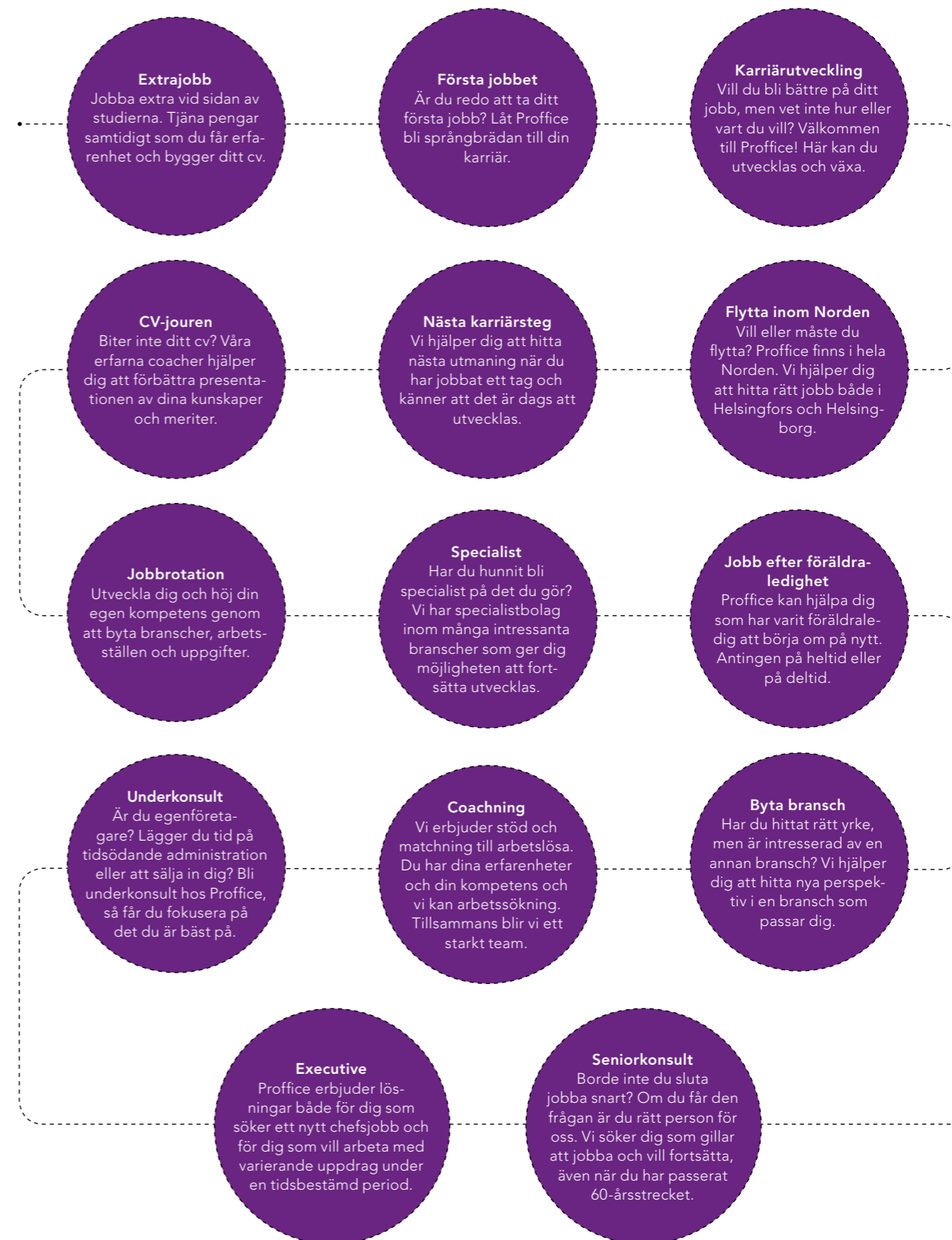
Oberthur Technologies har genomfört två omställningsprogram. 2008 stängde fabriken i Sollentuna och flyttade verksamheten till Strängnäs. Nedläggningen påverkade 30 personer. De allra flesta fick nytt jobb med hjälp av ett omställningsprogram hos Antenn. »Det fungerade mycket bra« säger Andreas Bände.

När tryckeriet i Strängnäs lades ner berördes 27 personer. Att vända sig till Antenn igen var ett självklart val. Några personer kunde flyttas till andra delar av verksamheten och resten fick ta del av ett omställningsprogram, där en av Antenns coacher satt i lokalerna under några månader. Medarbetarna kunde boka tid och gå iväg på coachsamtal under arbetstid. Det var mycket uppskattat av medarbetarna och även här var utfallet mycket bra, då de flesta hade fått ett nytt jobb när programmet hade avslutats.

*Det var mycket uppskattat av medarbetarna och även här var utfallet mycket bra ...*

# Vårt kandidaterbjudande

Är du ung och saknar erfarenhet? Specialist på det du gör? Eller känner dig kanske bara redo för att testa något nytt? Proffice erbjuder möjligheter till utveckling i alla stadier i yrkeslivet.



# Hållbart arbetsliv – hållbart samhälle



## Vår viktigaste tid är nu, för det är nu vi formar framtiden

Proffices affärsidé är att ge människor och företag möjlighet att utvecklas och växa genom att vara ett engagerat, lyhört och lösningsorienterat bemanningsföretag. Devisen "Keep Improving", att ständigt sträva efter att bli lite bättre, lite effektivare, genomsyrar hela verksamheten. För att leva upp till våra kunders och kandidaters högt ställda förväntningar samt säkerställa en god lönsamhet arbetar Proffice på ett systematiskt sätt med

kvalitet och ständig utveckling. Stora delar av verksamheten är ISO-certifierade inom både kvalitet och miljö. Som en stor arbetsgivare i Norden har vi ett ansvar att bidra till en ljus framtid för både människor och natur. Därför omfattar Proffices GRI-redovisning områden där vi kan skapa ett hållbart arbetsliv och ett hållbart samhälle.

### VD kommentar:

*Som experter på att matcha rätt person med rätt jobb, i rätt tid kan vi göra skillnad inte bara för våra kunder utan även för arbetstagare och samhället. Hos Proffice väljs ingen bort på grund av ursprung, religion, kön, ålder, funktionshinder eller sexuell läggning eftersom rekrytering efter kompetens är en självklarhet.*



# Proffices intressenter

Genom att se verksamheten ur våra intressenters perspektiv och vara lyhörda för deras intressen kan vi rikta in vårt hållbarhetsarbete på frågor som har störst betydelse och där vi kan påverka.

## Fler och bättre arenor för dialog

Proffices intressenter är de som bedöms påverka eller påverkas mest av verksamheten. Identifieringen av dessa har utgått från affärsprocesserna.

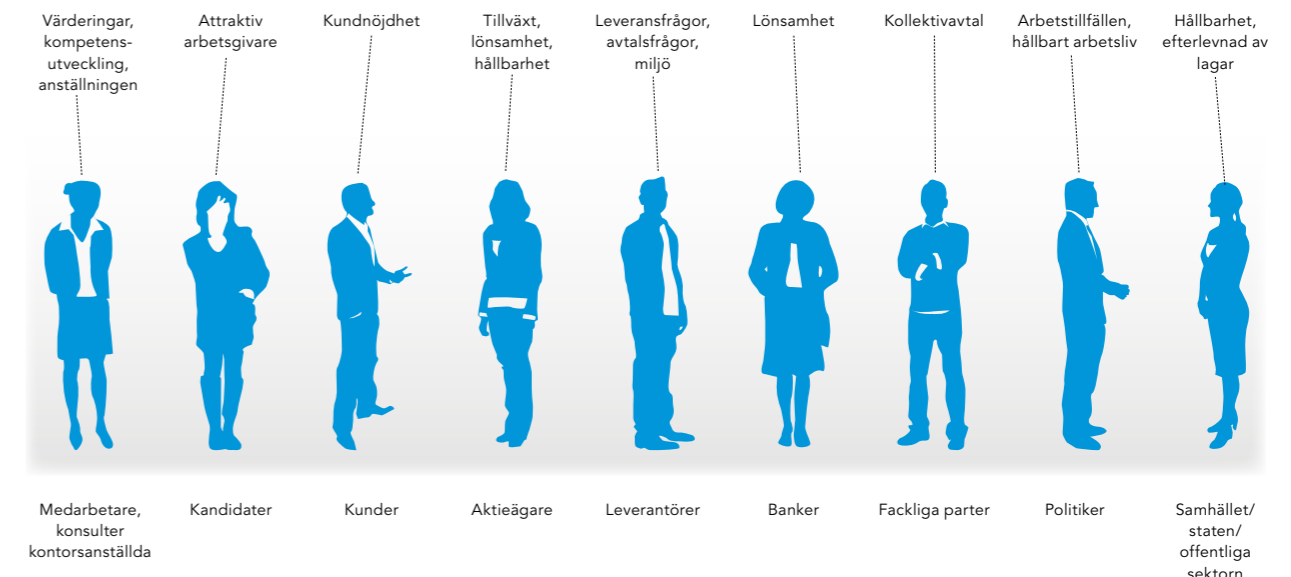
Dialogen med våra intressenter sker på många olika plan. Det kan vara konsultchefen som ringer en medarbetare för att höra att denne trivs på sitt uppdrag eller rekryteraren som besöker kund för att utvärdera hur den senaste rekryteringen gick eller deltagande i Delegationen för jämställdhet i arbetslivet, "JA-

delegationen", med beslutsfattare och experter på arbetsmarknadspolitik.

Sociala medier blir en allt viktigare del i samhället. Proffice har i flera år använt sig av dessa i dialogen med kandidater. Under året lanserades nya responsiva hemsidor som har gjort det enklare att söka utannonserade tjänster och registrera sitt cv. Proffices telefonväxel har dessutom öppet 24 timmar om dygnet.

2014 tog fackförbundet IF Metall plats i Proffices styrelse med en arbetstagarrepresentant och dennes suppleant.

Olika intressentgrupper och exempel på deras viktiga frågor



## Våra värderingar

I vår verksamhet går allt snabbt. Vi behöver fatta snabba beslut. Med ett gemensamt förhållningssätt får vi en kompass som hjälper oss att vara framgångsrika. Med väl förankrade och sunda värderingar har vi större möjlighet att attrahera kompetenta medarbetare och skapa förutsättningar för långa och livskraftiga kundrelationer med lojala kunder. Inom Proffice Group utgör våra värderingar engagerade, lyhörda och lösningsorienterade en viktig del av vårt dagliga arbete.

Det här betyder värderingarna i praktiken:

### Engagerade

betyder att:

- Vi är extremt engagerade i allt vi gör
- Vi ger aldrig upp
- Alla säljer och vi säljer med hjärtat
- Det är inte det vi säger som räknas, utan det vi gör
- Vi har kul på jobbet

### Lyhörda

betyder att:

- Vi är nyfikna
- Vi har örat mot marken och baserar beslut på fakta
- Vi skapar affärer genom relationer
- Vi söker ständigt förbättringar

### Lösningsorienterade

betyder att:

- Vi agerar självständigt och innovativt
- Vi tar ansvar
- Vi hjälper och stöttar varandra
- Vi bryr oss mer om resultat än titlar och status

# Personal

Medarbetarna är vår viktigaste resurs. Det är tack vare deras engagemang som vi kan tillgodose våra kunders behov på ett engagerat, lyhört och lösningsorienterat sätt. Därför är det viktigt att vi erbjuder en attraktiv arbetsplats där kompetens, trivsel och vidareutveckling står i fokus.

Närmare 20 000 personer jobbade någon gång under 2014 inom Proffice Group. För att kunna tillvarata och utveckla alla dessa människors hälsa och trygghet följer Proffice Group gällande arbetsmarknadslagar, olika kollektivavtal och interna policys.

## Mångfald och jämställdhet – en viktig förutsättning

Att attrahera och tillvarata alla tillgängliga resurser på arbetsmarknaden är en viktig förutsättning för att hitta rätt kompetens både till Proffice och till våra kunder. Därför är mångfald och jämställdhet en självklar del av vår verksamhet där rekrytering sker efter kompetens.

Inom koncernen var medeltalet årsanställda 6 061 (6 546). 56 (63) procent av koncernens anställda är tjänstemän och 44 (37) procent arbetare. 56 (58) procent är 29 år eller yngre och 4 (4) procent är 55 år eller äldre.

### Jämställdhet bland de högsta cheferna

Av Profficekoncernens högsta chefer, alltså de chefer som ansvarar för ett bolag eller en koncerngemensam funktion, är 43 (38) procent män och 57 (62) procent kvinnor.

Styrelsen har totalt tio medlemmar inklusive fyra arbetstagarrepresentanter, varav en är suppleant. Av de ordinarie styrelsemedlemmarna är 67 (50) procent män och 33 (50) procent kvinnor.

## Kollektivavtal och lagar skyddar medarbetarna

Inom koncernen omfattas ungefär 85 procent av personalstyrkan av kollektivavtal. Det är endast de anställda i Norge som inte omfattas av kollektivavtal. Mycket av det som regleras i kollektivavtal i Sverige, Finland och Danmark regleras i Norge via Arbetsmiljölöven.

I Sverige regleras de flesta frågor om hälsa och säkerhet

kopplat till arbetet av lag, såsom Arbetsmiljölagen och Arbets-tidslagen. Dessa kompletteras med 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 skada eller sjukdom.

I Norge regleras frågor kring hälsa och säkerhet kopplat till arbete av Arbetsmiljölöven.

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

## Utbildning och kompetensutveckling

För ett företag där medarbetarna ofta inte befinner sig på samma kontor eller ens på samma ort som sin chef är det extra viktigt med uppföljning av prestationen. Regelbunden utvärdering av prestation och karriärutveckling genomförs för i genomsnitt 80 procent av våra medarbetare. Ingen skillnad finns mellan män och kvinnor.

I olika delar av koncernen erbjuds utbildningar i bland annat intervjuträning och Officepaketet till konsulter mellan uppdrag samt seminarier och nätbaserade kurser, där utbud beror på yrkesgrupp. För konsulter sker också kompetensutveckling på uppdragen. För kontorsanställda erbjuds utbildningar i bland annat arbetsrätt, intervjueteknik, arbetsmiljö och rehab samt hur man agerar vid misstanke om missbruk. Under året har flera interna workshops inom mångfald samt diskriminerings- och integritetslagstiftningen hållits. Dessa erbjuds även kunder, då större delen av arbetsstyrkan har sin dagliga arbetsplats hos dem.

Under 2014 har ett flertal utbildningar hållits för att certifiera kontorspersonal i affärsmannaskap, där konsultchefer får kunskap och verktyg för att säkerställa goda marginaler och lönsamma affärer.

## Olika förutsättningar på den nordiska arbetsmarknaden

Den nordiska arbetsmarknaden ser på många punkter likadan ut i de olika länderna, men vid närmare granskning finns många skillnader i olika lagar och förutsättningar för att tillvarata arbets-tagarnas rättigheter. Varseltid och bestämmelser kring denna är ett exempel.

I Sverige bestäms varseltid av Medbestämmandelagen och de kollektivavtal som Proffice följer. Vid varsel ska förhandling hållas med våra fackliga parter inom 2–3 veckor från kallelse vid betydande förändringar av verksamheten.

I Norge följer vi Arbetsmiljøloven, vilket innebär att arbets-

tagarnas representant, "hovedverneombudet", och Arbetsmiljøutvalget ska informeras i så god tid som möjligt före större förändringar i verksamheten.

I Finland inleds en varselprocess med en varseltid om fem dagar som följs av en förhandlingsperiod på två veckor (sex veckor om varsel berör fler än 20 personer). Därefter kommer en ny varseltid på två veckor innan uppsägningen verkställs. Information om processen ska även lämnas till statlig verksamhet och facket.

I Danmark ska förhandlingar med medarbetarna eller deras representanter genomföras före större uppsägningar. Efter avslutade förhandlingar är minsta varseltid cirka 30 dagar före verkställan.

Michel Kongolo flyttade till Sverige 2002 och blev efter ekonomistudier anställd hos Dfind Finance som konsult. Ett spännande och varierande jobb har det visat sig, som dessutom nyligen ledde till anställning hos kunden.



Jag jobbar alltid för företagens bästa och vill bidra till utvecklingen.

Michel är financial controller på det australienska försäkringsbolaget QBE Insurance med huvudkontor i London och filial i Stockholm. Han ansvarar för månadsrapporteringen till London avseende allt som rör bolagets finanser i Sverige, vilket innebär att han bland annat gör jämförande analyser av försäkringar, in- och utbetalningar med mera.

»Jag måste säga att jag trivs jättebra med arbetet och med medarbetarna«, konstaterar Michel.

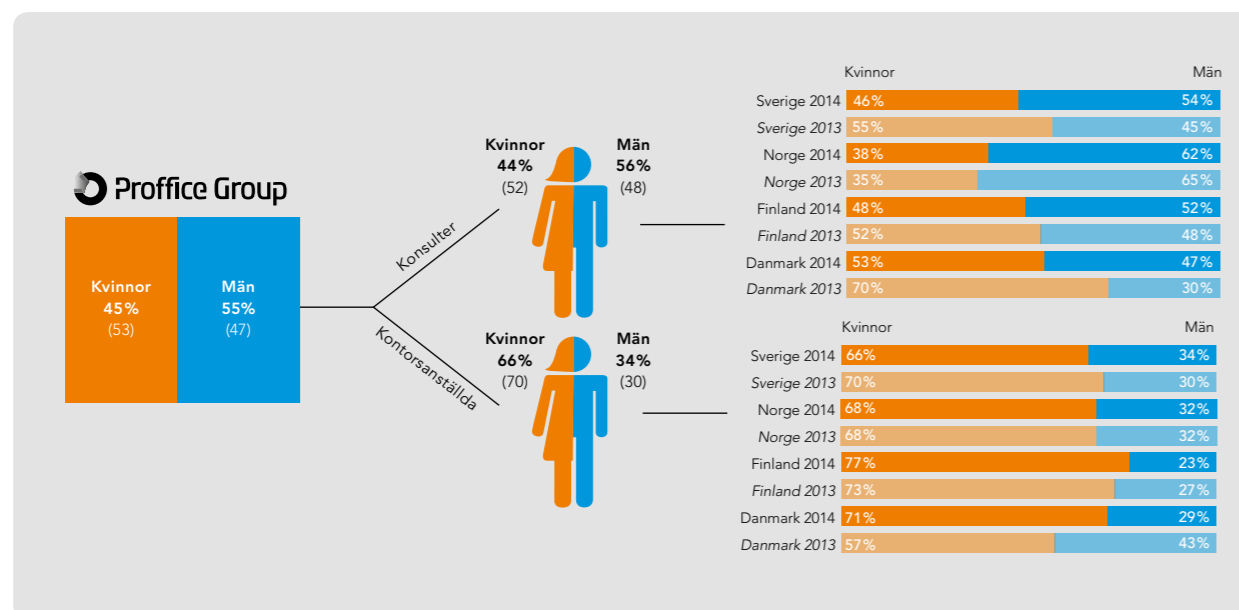
»Jag känner mig aldrig stressad eftersom jag är bra på att hantera många olika bollar simultant. Uppdragen som konsult på Dfind har dessutom lärt mig hur viktigt det är att arbeta proaktivt och förberedd.«

Michel är född i DR Kongo och flyttade till Sverige 2002. Han studerade internationell ekonomi med inriktning mot finans och franska och var klar med studierna 2011. Michel blev omgående en av Dfind Finances konsulter och fick uppdrag på Ericsson följt av Wasa Kredit och byggtreprenören JM AB.

»Fördelen med att vara konsult är att få arbeta på olika företag som var och en har sin egen kultur och sina processer. Det är väldigt lärorikt, utvecklande och genererar ett brett kontaktnät.«

En konsekvens av att vara framgångsrik konsult var att Michel accepterade ett erbjudande om en anställning på QBE.

»Erbjudandet var frestande eftersom jag får jobba med finanser och trivs så bra. Man måste älska det man gör. Jag jobbar alltid för företagens bästa och vill bidra till utvecklingen.«



# Miljöansvar

Som tjänsteföretag har Proffice liten miljöpåverkan. För oss är det ändå viktigt att göra vad vi kan för att bidra till ett grönare samhälle genom att ta hänsyn till miljöaspekter i våra tjänsteresor och våra val av energileverantörer.

## Minskade koldioxidutsläpp

Utsläpp från resor är Proffices största miljöpåverkan och resor med bil står för störst andel av denna. Därför har miljöklassade bilar antagits som ett nytt miljömål från och med 2014. Resande med bil är en omfattande och naturlig del i en säljande och landsomfattande organisation. Genom att välja miljöklassade bilar där det är möjligt kan stora miljövinster göras. Innan 2017 års utgång ska koncernens pool- och tjänstebilar vara miljöklassade enligt ny standard. Under 2014 minskade de totala koldioxidutsläppen till 800 ton från 2013 års 885 ton. Resande med bil stod för 62 procent av dessa, en minskning från 71 procent. Årets satsningar på den norska verksamheten innebar en del extra flygresor för både ledning och övriga verksamheten, vilket medfört att antalet flygresor ökade med 33 procent.

Koldioxidutsläpp kommer också från resande med tåg samt från elförbrukning på kontoren. Där vi själva kan bestämma elleverantör används 100 procent förnyelsebar el i form av vattenkraft. Under 2014 förbrukade vi 2 800 GJ el på våra kontor, en minskning från 3 000 GJ.

ISO 14001 är en standard för miljöledningssystem som syftar till att kontinuerligt minska verksamhetens totala miljöbelastning.

## Certifierade enligt ISO 14001:2004

### Sverige

Proffice AB  
Proffice Sverige AB  
Proffice Industrial & Logistics AB  
Proffice Logistic Solutions AB  
Proffice Care AB\*  
Antenn Consulting AB

### Norge

Proffice AS  
Proffice Care AS  
Dfind Science & Engineering AS

\*Under 2014 fusionerades Proffice Care AB och Proffice Care Läkarbemanning AB under namnet Proffice Care AB.

# Mänskliga rättigheter

Som organisation, arbetsgivare och medmänniskor är det vårt ansvar att säkerställa att vår verksamhet och de vi samarbetar med behandlar alla människor på ett rättvist och likvärdigt sätt.

## Aktivt arbete för att främja lika rättigheter

Proffice arbetar aktivt för att främja lika rättigheter och har en tydlig policy mot diskriminering och kränkande särbehandling. Med diskriminering avses orättvis eller kränkande behandling på grund av könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning eller ålder. Under 2014 konstaterades inga fall av diskriminering. Flera utbildningar har hållits under året inom mångfald samt diskriminerings- och integritetslagstiftningen. I första hand har utbildningarna riktats till de medarbetare som arbetar med kandidater, inklusive anställda inom både uthyrning och rekrytering. Dessa utbildningar erbjuds även kunder, då större delen av arbetsstyrkan har sin dagliga arbetsplats hos dem.

### Föreningsfrihet och rätt till kollektivavtal

För Proffice är rätten till kollektivavtal en viktig fråga. Under 2014 har vi inte fått några indikationer på att föreningsfriheten eller rätten till kollektivavtal skulle ha kränkts hos några 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.

# Hållbar samhällsutveckling

I egenskap av stor aktör inom bemanningsbranschen är det viktigt för Proffice att göra vad vi kan för att bidra till en bättre och mer jämställd arbetsmarknad.

## Aktivt ansvarstagande

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

För att aktivt verka för jämställdhet i arbetslivet ingår Proffice som en av elva ledamöter i den av svenska regeringen tillsatta Delegationen för jämställdhet i arbetslivet (JA-delegationen). Ledamöterna har bland annat till uppgift att sammanställa och tillgängliggöra kunskap om kvinnors och mäns olika villkor och möjligheter samt om de förhållanden som utgör grund för skillnaderna.

I oktober släppte JA-delegationen två forskningsantologier på ett seminarium på Proffices huvudkontor i Stockholm. Dessa finns tillgängliga på delegationens webbplats [www.jamstalldhetiarbetslivet.se](http://www.jamstalldhetiarbetslivet.se).

Under Politikerveckan i Almedalen deltog representanter från

*Vi ger människor och företag möjlighet att utvecklas genom att vara ett engagerat, lyhört och lösningsorienterat bemanningsföretag. Allt vi gör tar avstamp i vår affärsidé.*



Proffice i seminarier och panelsamtal. Dessa berörde primärt ungdomsarbetslöshet, omställningsföretagens förutsättningar för leverans, socialt ansvar i offentliga upphandlingar, jämställdhet och mångfald. Proffice arrangerade i samarbete med Dagens Industri ett seminarium om ungdomsarbetslöshet.

Proffice har under året ingått i "Vidga normen", ett samarbete som leds av Länsstyrelsen i Stockholms län och vars syfte är att medverka till att Stockholms län blir en attraktiv och inkluderande region som tillvaratar afrosvenskars akademiska kompetens. I nätverket ingår bland andra Arbetsförmedlingen, Afrosvenskarnas riksorganisation och ett antal arbetsgivare.

Flera svenska ministrar besökte Proffice under året. Huvudfokus för dessa möten har varit att visa hur vi tillvaratar de utrikesfödda kompetens.

## Proffices miljömål 2014



Koncernens pool- och tjänstebilar ska innan 2017 års utgång vara miljöklassade enligt ny standard (vägtrafikskattelagen, SFS 2006:227)

Andel miljöklassade bilar

**6 %**

Resultat 2014: 6 %



Årligen minska antalet flygresor i koncernen med minst 10% i relation till antal anställda

Ökat med

**33 %**

Resultat 2014: ökat med 33 %  
Resultat 2013: minskat med 21 %



Säkerställa att vi har 100% förnyelsebar el där vi har egna avtal samt där vi kan påverka avtalstiden

Förnyelsebar el

**100 %**

Resultat 2014: 100 %  
Resultat 2013: 100 %

# Produktansvar

Vår vision är att vara det mest framgångsrika bemanningsföretaget i Norden. Ett sätt att mäta framgång är att mäta hur nöjda kunderna är.

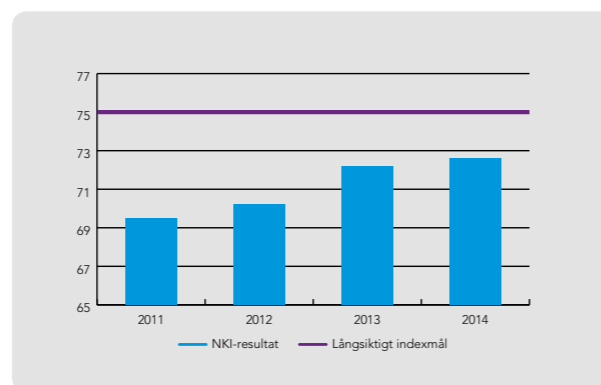
NKI-resultatet för koncernen 2014 nådde återigen ett all time high.

## Åter nöjdare kunder

En kortare uppföljning sker av varje uppdrag. Dessutom genomförs en omfattande koncernövergripande kundnöjdhetsundersökning, nöjd-kund-index "NKI", en till två gånger per år. Målet mäts på den sista NKI-undersökningen som görs under året. Den senaste undersökningen gjordes våren 2014. Dessförinnan gjordes den senaste undersökningen våren 2013.

Kundnöjdheten ska öka 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 2014 nådde återigen ett all time high: 72,6 (72,2), även om inte målen att öka med minst en enhet per år eller att inget team ska ha ett index under 65 uppnåddes.

Varje NKI-resultat följs upp på teamnivå, där varje team upprättar en handlingsplan för att öka sin kundnöjdhet.



# Ekonomiskt ansvar

Finansiellt fokus ska ligga på områden där konkurrensfördelar och uthållig lönsamhet kan uppnås. För att säkerställa verksamheten och relationen till intressenterna måste Proffice Groups verksamhet skapa ett ekonomiskt överskott.

## Ett långsiktigt och balanserat hänsynstagande

En utmaning ur ett ekonomiskt hållbarhetsperspektiv är att företagets lönsamhet ska vara ett resultat av ett långsiktigt och balanserat hänsynstagande till människor, miljö och ekonomi. Tabellen nedan visar hur Proffice Group har skapat och fördelat

ekonomiskt värde under de två senaste åren. Under 2014 har Proffice Group även lämnat bidrag på sammanlagt 250 kSEK till Läkare utan gränser, Fryshuset och Unga KRIS.

MSEK	Intressent	2014	2013
<b>Direkt tillskapat ekonomiskt värde</b>			
Intäkter	Kund	4 203	4 321
	Banker	2	3
	<b>Skapat direkt ekonomiskt värde</b>	<b>4 205</b>	<b>4 324</b>
<b>Fördelat ekonomiskt värde</b>			
Rörelsekostnader	Leverantör	-684	-600
Löner och ersättningar till anställda*	Medarbetare	-3 368	-3 582
Betalning till finansörer	Aktiägare/Finansiärer	-43	-26
Betalningar till den offentliga sektorn	Offentliga sektorn	-32	-19
	Sverige	-21	-8
	Norge	-10	-10
	Finland	0	-1
	Danmark	-1	-
Investeringar i samhället	Samhället	0	-
	<b>Behållet ekonomiskt värde</b>	<b>78</b>	<b>97</b>

\* Inklusive skatter och sociala avgifter.

# Proffices hållbarhetsarbete

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.	4, 18, 31	
<b>Organisationsprofil</b>			
2.1	Organisationens namn.	43	
2.2	De viktigaste varumärkena, produkterna eller tjänsterna.	12-16, 43	
2.3	Organisationsstruktur, enheter, affärsområden, dotterbolag och joint ventures.	32, 67	
2.4	Lokalisering av organisationens huvudkontor.	43, 74	
2.5	Antal länder som organisationen har verksamhet i.	10, 11, 43, 59	
2.6	Ägarstruktur och företagsform.	27, 32, 44	
2.7	Marknader som organisationen är verksam på.	9-11, 43, 59	
2.8	Den redovisade organisationens storlek.	43-46	
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden beträffande storlek, struktur eller ägande.	43-46	
2.10	Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden.	25	Dfind Finance tilldelades CFO Worlds utmärkelse Årets Rekryteringsföretag.
<b>Information om redovisningen</b>			
3.1	Redovisningsperiod för den redovisade informationen.	43	Kalenderår.
3.2	Datum för publicering av den senaste årsredovisningen.	25	16 april 2014.
3.3	Redovisningscykel.	43	Ettårig.
3.4	Kontaktperson för redovisningen och dess innehåll.	25	
3.5	Processer för definition av innehållet i redovisningen.	19	
3.6	Redovisningens avgränsning.	18, 19, 25	
3.7	Särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning.	25	
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.	25	Samtliga dotterbolag ingår i redovisningen.
3.10	Förklaring till förändring av tidigare lämnad information.	-	Ingen förändring av tidigare lämnad information har skett under 2014.
3.11	Väsentliga förändringar.	-	Inga väsentliga förändringar av avgränsning, omfattning eller mätmetoder har skett under 2014.
3.12	Innehållsförteckning.	25	

Strategi och profil			
Upplysning/indikator	Beskrivning	Sidhänvisning årsredovisning	Kommentar
<b>Styrning, åtaganden och intresserrelationer</b>			
4.1	Bolagsstyrning.	30-40	
4.2	Styrelseordförandes ställning.	31-37	
4.3	Antal oberoende, ej verkställande styrelseledamöter.	35-36	
4.4	Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer.	32, 39-40	
4.14	Organisationens intressenter.	19	
4.15	Princip för identifiering och urval av intressenter.	19, 25	
<b>Ekonomiskt ansvar</b>			
EC1	Direkt ekonomiskt värde.	24	
<b>Miljöansvar</b>			
EN4	Indirekt energianvändning per primär energikälla.	22	
EN17	Andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	22	
<b>Mänskliga rättigheter</b>			
HR4	Antal fall av diskriminering, samt vidtagna korrigerande åtgärder.	23	
HR5	Föreningsfriheten och rätten till kollektivavtal.	23	
<b>Arbetsförhållanden och arbetsvillkor</b>			
LA4	Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal.	20	
LA5	Minsta varseltid angående betydande förändringar i verksamheten med upplysning om huruvida detta är specificerat i kollektivavtal.	21	Redovisas per land.
LA9	Frågor om hälsa och säkerhet som omfattas av formella överenskommelser med fackföreningar.	20	
LA12	Regelbunden utvärdering och uppföljning av medarbetarnas prestation och karriärutveckling.	20	
LA13	Sammansättning av styrelse, ledning och anställda.	20, 33-39	I Sverige är det inte lagligt att registrera minoritetsgruppsstillhörighet. Det är inte heller relevant för Proffices verksamhet, vi rekryterar efter kompetens. Därför redovisas det inte här.
<b>Produktansvar</b>			
PR5	Rutiner för kundnöjdhet, inklusive resultat från kundundersökningar.	24	
<b>Organisationens roll i samhället</b>			
S05	Politiska ställningstaganden och delaktighet i politiska beslutsprocesser och lobbying.	23	

## Om Proffices hållbarhetsredovisning

Denna hållbarhetsredovisning, enligt Global Reporting Initiatives ("GRI") riktlinjer för hållbarhetsredovisning avser Profficebolagen i Norden, där annat inte anges, och täcker kalenderåret 2014.

Tabellen ovan anger vad som redovisas och var informationen återfinns. Utgångspunkt för redovisningen och väsentlighet är våra affärsprocesser och vilka frågor Proffice uppskattar vara viktigast för intressenterna. Proffices bedömning är att hållbarhetsredovisningen uppfyller informationskraven för nivå C enligt G3.1. Redovisningen har ej granskats av extern part. Kontaktperson för hållbarhetsredovisningen är Proffice Groups kommunikationschef, info@proffice.com.

# Profficeaktien

Proffices aktiekapital uppgick vid årets utgång till 17 169 443 SEK, fördelat på 2 000 000 aktier av serie A och 66 677 773 aktier av serie B. Proffices B-aktie noterades den 11 oktober 1999 på Nasdaq OMX Nordiska Börs Stockholm AB, Small Cap. Sedan den 1 januari 2011 är Proffices B-aktie noterad på Nasdaq Stockholm, MidCap.

## Aktiens kursutveckling

Profficeaktiens kurs minskade 2014 med 21 procent. Under samma period ökade Nasdaq Stockholm Mid Cap index med 14 procent. Högst betalt för Profficeaktien under året var 28,30 SEK och lägst under året var 16,50 SEK. Vid årets slut noterades Proffice-aktien till 20,70 SEK, vilket motsvarade ett börsvärde om 1 380 MSEK.

## Handelsvolym

Under året omsattes totalt 28 449 987 Profficeaktier vilket motsvarar en omsättningshastighet om 41,4 procent räknat på totalt antal handlade B-aktier. Antalet avslut för året var 29 856 med en genomsnittlig daglig volym uppgående till 114 257.

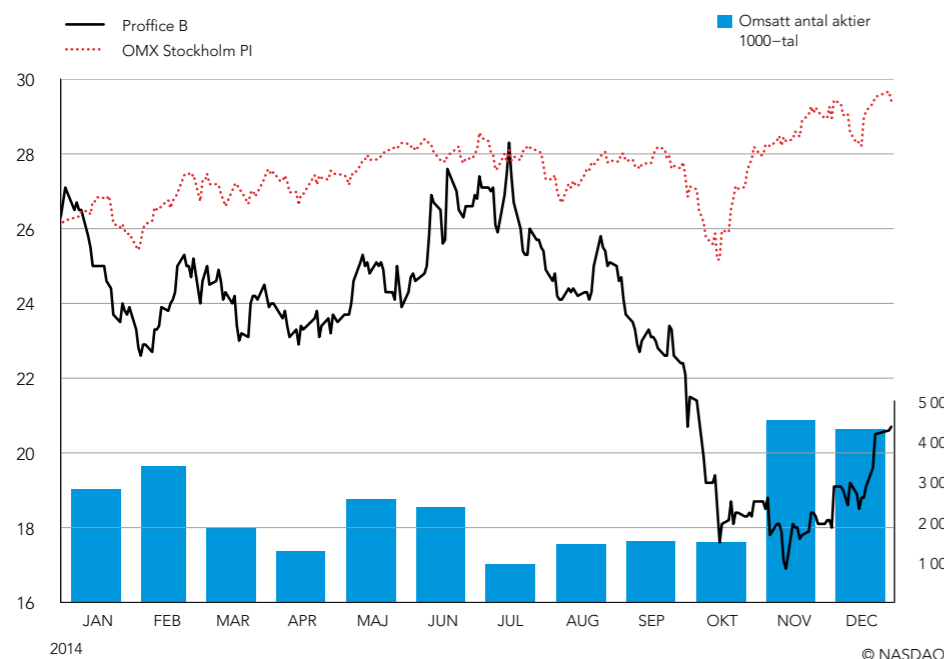
Cirka 67 procent av handeln med Profficeaktien under 2014 skedde på Nasdaq Stockholm och cirka 32 procent utgjordes av OTC-handel. OTC-handeln har rapporterats i efterhand till bland annat marknadsplatserna BATS OTC och BOAT samt till Stockholmsbörsen för registrering.

## Aktieägare

Antalet aktieägare i Proffice Group uppgick vid utgången av 2014 till 4 643. Sett till antalet aktier utgjorde de svenska ägarna den största ägarkategorin motsvarande 63,5 procent av totalen. Av de svenska ägarna var 54,5 procent juridiska personer och 9,0 procent privatpersoner.

De tio största ägarna kontrollerade vid årets slut 64,38 procent av kapitalet och 71,79 procent av rösterna.

## Aktiens kursutveckling 2014



Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om 0,90 SEK per aktie för året, en höjning om 0,30 SEK.

## Förvärv och återköp

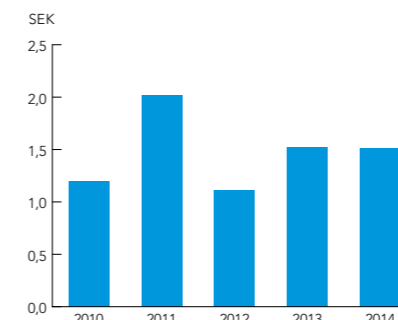
På årsstämman den 22 maj 2014 bemyndigades styrelsen att fatta beslut om förvärv och återköp av egna aktier. Inga förvärv eller återköp har skett under 2014. Proffices innehav av egna aktier i bolaget uppgick vid årets slut till 438 919 B-aktier.

## Utdelning

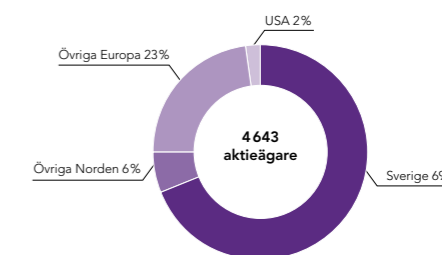
Proffices utdelningspolicy anger att utdelning genomsnittligt över tid ska uppgå till 50 procent av koncernens nettovinst efter skatt. Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om 0,90 SEK per aktie för året, en höjning om 0,30 SEK. Sammanlagd utdelning för året uppgår därmed till totalt 61 MSEK.

Den förslagna utdelningen motsvarar en direktavkastning om 4,4 procent beräknat på kursen vid årets utgång.

## Resultat per aktie



## Ägarkategorier 2014-12-31



## Proffice 10 största ägare per 2014-12-31

	A-aktier	B-aktier	Andel av kapital, %	Andel av röster, %*
Capman Public Market Investment	2 000 000	3 803 588	8,45	27,46
Swedbank Robur fonder	0	9 190 567	13,38	10,60
Nordea Investment Funds	0	8 764 722	12,76	10,11
Carnegie fonder	0	4 730 364	6,89	5,46
Handelsbanken Fonder AB	0	4 116 473	5,99	4,75
Fjärde AP-fonden	0	3 209 731	4,67	3,70
Unionen	0	2 557 100	3,72	2,95
Nordea Swedish ideas Equity FU	0	2 269 995	3,31	2,62
JPM Chase NA	0	1 980 814	2,88	2,29
DnB – Carlson Fonder	0	1 598 621	2,33	1,84
<b>Totalt 10 största ägarna</b>	<b>2 000 000</b>	<b>42 221 975</b>	<b>64,38</b>	<b>71,79</b>

\* Inklusive bolagets egna aktier, 438 919 B-aktier.

## Aktiefördelning per 2014-12-31

Innehav	Antal aktieägare	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav, %	Röster, %*	Börsvärde (kSEK)
20 001–	126	2 000 000	60 763 832	91,38	93,18	1 257 813
15 001–20 000	31	0	569 262	0,83	0,66	11 784
10 001–15 000	50	0	639 538	0,93	0,74	13 238
5 001–10 000	154	0	1 170 979	1,71	1,35	24 239
1 001–5 000	899	0	2 202 774	3,21	2,54	45 597
501–1 000	899	0	782 294	1,14	0,90	16 193
1–500	2 484	0	549 094	0,80	0,63	11 366
<b>Summa</b>	<b>4 643</b>	<b>2 000 000</b>	<b>66 677 773</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1 380 230</b>

\* Inklusive bolagets egna aktier, 438 919 B-aktier.

## Antal aktier och röster

	Antal aktier	Antal röster	Andel av kapital, %	Andel av röster, %*
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 bolagets egna aktier, 438 919 B-aktier.

# Risker och möjligheter

Proffices verksamhet är liksom all affärsverksamhet förenad med risker. Genom att skapa medvetenhet om de risker som finns kan dessa begränsas, kontrolleras och hanteras – och ibland även vändas till möjligheter.

Proffice Group arbetar kontinuerligt med bedömning och utvärdering av de risker som koncernen utsätts för eller kan komma att utsättas för. Policies och riktlinjer hjälper organisationen att identifiera och minimera risker. Koncernledningen rapporterar eventuellt uppkomna risker till styrelsen.

## Marknads- och branschrelaterade risker

Bemanningsbranschen påverkas av makroekonomiska faktorer såsom konjunkturutveckling, strukturella marknadsförändringar och lagstiftning. Genom kontinuerlig omvärldsbevakning och nära dialog med kunder kan eventuella negativa effekter minimeras.

Risk	Hantering
<b>Konjunktur- och marknadsförändringar</b> Konjunkturläget påverkar marknaden och kunderna anpassar sina affärer därefter. En utmaning för Proffice är att hantera svängningar i konjunkturen med bibehållen lönsamhet.	Proffices verksamhet är fördelad på flera verksamhetsområden och geografiska marknader, vilka till viss del har olika cykler i konjunkturen och bidrar till möjligheten att balansera olika verksamheter mot varandra.
<b>Marknadsförändringar</b> 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 vad som tidigare har 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 samt både helhetslösningar och delar av tjänster. Möjligheterna att möta kundföretagens behov av flexibilitet och kompetensförsörjning ökar därmed. Detta ger en riskspridning.
<b>Förändrad konkurrens</b> Den nordiska marknaden domineras av tre större aktörer: Proffice, Manpower och Adecco. Dessutom finns det en mängd lokala eller branschspecifika aktörer.	Att nischas och positionera sig i förhållande till andra aktörer är av stor betydelse. Proffice har positionerat sig som ledande leverantör för att vara kundens förstaval i såväl hög- som lågkonjunktur. Organisationsstrukturen ökar specialiseringen och närheten till kund. Proffice finns representerat på drygt 80 orter i hela Norden.
<b>Ny lagstiftning och andra politiska beslut</b> Proffices bransch styrs av en mängd regelverk som ständigt är föremål för förändring. Dessa förändringar kan komma att påverka verksamheten såväl negativt som positivt.	Proffice arbetar kontinuerligt med omvärldsbevakning på olika nivåer samt arbetar tätt med våra nationella branschorgan för att påverka politiska beslut på såväl nationell som internationell nivå samt vara förberedda på de förändringar som sker.
<b>Säsongs- och kalendereffekter</b> Proffices omsättning och resultat påverkas av säsongsmissiga variationer bland annat till följd av antal arbetsdagar. Tredje och fjärde kvartalen är normalt starkare i jämförelse med resten av året.	Proffice för en nära och kontinuerlig dialog med kunderna för att stämma av om deras verksamheter ska hålla öppet under helgdagar samt när de önskar konsulter. Om möjligt förläggs såväl konsulternas som kontorspersonalens semestrar till perioder när kundernas behov är mindre.

## Verksamhetsrelaterade risker

Koncernen kan utsättas för risker som är direkt hänförliga till affärsverksamheten med potentiell påverkan på resultat och finansiell ställning. Till verksamhetsrelaterade risker hör personalrelaterade risker, incidenthantering och kundberoende. Genom kvalitetssäkrade processer, ständigt arbete med personalfrågor samt kontinuerlig kunddialog kan riskerna begränsas.

Risk	Hantering
<b>Brist på kontorspersonal, konsulter och kandidater</b> Proffices största och viktigaste tillgång är personalen. Risker består bland annat i svårigheten att finna rätt kompetens. Kvalificerade medarbetare är en förutsättning för att kunna genomföra kunduppdrag med goda resultat och nöjda uppdragsgivare. Branschen kännetecknas av relativt hög personalomsättning. Det är inte sällan kunder rekryterar såväl våra konsulter som kontorspersonal, vilket är ett kvitto på ett väl utfört jobb, men kan ge svängningar i affärsvolymen.	Vid nyrekrytering arbetar Proffice aktivt med att säkerställa att företaget får tillgång till rätt kompetens. Det sker med en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess samt aktiv bearbetning av kandidater både genom att annonsera till fördelaktiga priser där rätt kandidater finns och genom kontinuerlig kontakt via exempelvis nyhetsbrev och sociala medier samt i egna stora databaser och nätverk. Proffice arbetar aktivt med employer branding för att vara en attraktiv arbetsgivare.

<b>Beroende av nyckelpersoner</b> Proffice är till viss del beroende av vissa nyckelpersoner och deras kunskap, exempelvis ledare i form av konsultchefer.	För att behålla nyckelkompetens arbetar Proffice kontinuerligt med personalfrågor, allt från anställningsprocesser och -kriterier till arbetsmiljö, kompetensutveckling och ersättningsfrågor. För att minska personberoendet har Proffices processer dokumentationskrav samt successionsordning.
<b>Incidenthantering</b> Proffice kan komma att bli ansvarigt för skador orsakade av bolagets tjänster.	Proffice har omfattande ansvarsförsäkringar som täcker olika skador hos kunderna. Kunderna arbetsleder oftast de inhyrda konsulterna, vilket begränsar riskerna ur ett ansvars- och försäkringsperspektiv.
<b>Kundberoende</b> Inom samtliga av Proffices marknads- och kompetensområden sker en del av försäljningen till få, men för orten eller bolaget, större kunder. Om dessa kunder snabbt skulle minska sin efterfrågan skulle verksamheten kunna påverkas negativt.	Proffice har idag ramavtal i ett antal större affärsrelationer, vilket säkrar en del av koncernens omsättning. Avtalen innebär också att relationerna blir långsiktiga. Proffice jobbar nära kunderna och tar del av deras planer. Dock krävs en ständig bearbetning för att säkra kontinuerlig återväxt på kundsidan. Innan avtal skrivs säkras att affären inte bara blir tillräckligt stor, utan lönsam. I många fall kan konsulterna om en kund tappas växlas till annan kund på orten. Proffice arbetar aktivt med kunduppföljningar, både i form av uppdragsuppföljningar och årlig kundnöjdhetsundersökning. Proffice har dessutom många mindre kunder och jobbar aktivt med kundsegmentering. Ingen enskild kund står för 10 procent eller mer av omsättningen. Vid utgången av året utgjorde SMB-kunderna 66 procent av koncernens omsättning.

## Finansiella risker

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för olika finansiella risker: valutarisk, ränterisk, kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens policy för att hantera dessa risker är att begränsa 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.

Risk	Hantering
<b>Valutarisk</b> Valutarisk (risken för att valutakursförändringar negativt påverkar koncernens finansiella utfall).	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 dock av valutarisker vid omräkning av nettotillgångar i utländska dotterbolag till svenska kronor samt vid koncernintern finansiering. Proffice ska i så stor utsträckning som möjligt begränsa exponeringen genom interna åtgärder så som matchning av flöden och val av faktureringsvalutor. Kvarstående exponering som överskrider 15 MSEK per valuta ska i sin helhet säkras genom externa åtgärder.
<b>Ränterisk</b> Ränterisk (risken för att förändringar av räntenivån negativt påverkar koncernens finansiella utfall).	Eftersom koncernen inte innehar några väsentliga räntebärande tillgångar, utöver banktillgodohavanden, är koncernens resultat och kassaflöde från den löpande verksamheten inte på ett väsentligt sätt beroende av förändringar av marknadsräntor. Ränterisk kan uppstå vid finansiering genom extern upplåning. Vid räkenskapsårets utgång fanns räntebärande skulder till kreditinstitut om 0 (57) MSEK, därmed anses ränterisken marginell.
<b>Likviditetsrisk</b> Likviditetsrisk (risken för att Proffice inte kan fullgöra sina betalningsförpliktelser).	Behovet av finansiering säkras genom krediter från kreditinstitut i form av avtal om långsiktig finansiering, belåning av kundfakturer samt checkräkningskredit. Koncernens långsiktiga finansiering är från långgivaren förenad med krav på covenant, vilka är nettoskuldssättning/EBITDA samt soliditet. Covenanterna uppfylldes under året. Koncernen innehar ett centralt koncernkontosystem som syftar till en effektiv likviditetshantering inom koncernen. Ledingen följer rullande 12-månaders likviditetsprognoser som består av likvida medel samt outnyttjade lånelöften och omfattar koncernens alla enheter. En betydande del av den långa kapitalanskaffningen sker på löptider om 2–5 år. Per 2014-12-31 var den genomsnittliga kvarvarande avtalstiden 26 månader. Uppgifter om låneramar samt förfallotidpunkter för nyttjade krediter framgår av not 21.
<b>Kreditrisk</b> Kreditrisk (risken för att koncernens kunder inte kan fullgöra sina betalningsförpliktelser).	Proffices uppdrag faktureras löpande i takt med fullgörande av tjänsten. Koncernens kreditpolicy anger bland annat förutsättningarna för kreditbedömning och -bevakning samt kravhantering. Normala betalningsvillkor är 15–30 dagar netto. Kunder kreditkontrolleras innan avtal ingås. Kundfordringar följs upp veckovis så att betalningar sker enligt betalningsvillkor. Sena betalningar räntefaktureras och vid utebliven betalning skickas kundfordran till inkasso. Bankgaranti eller forskotts betalning krävs för kunder med låg kreditvärdighet. Historiskt sett har Proffice haft mycket begränsade kundförluster.



Under 2014 arbetade den nya styrelsen och ledningen med strategi, styrning och organisation i syfte att skapa stabilare intäkter och stärkt lönsamhet.

Värdeskapande bolagsstyrning och strategifrågor stod i centrum för styrelsens arbete 2014. Målet är att skapa stabilare intäkter och högre marginaler. Proffice gynnas av en strukturellt växande efterfrågan på bolagets tjänster.

## Växande efterfrågan på våra tjänster

Proffice är ett av de ledande företagen på den nordiska marknaden för bemanningstjänster. Våra kunder lever i en miljö präglad av ökad global konkurrens, hårdare specialisering och snabbare konjunktursvängningar. De har ett växande behov av flexibel och rörlig arbetskraft som vi tillgodoser. Mycket talar för att den långsiktiga efterfrågan på våra tjänster kommer att vara god.

## Proffice bidrar till ett hållbart samhälle

När vi hjälper våra kunder utför vi ett arbete som är viktigt också för en väl fungerande arbetsmarknad. Bemanningföretag öppnar vägar till arbetslivet, inte minst för ungdomar och utlandsfödda.

Våra anställda gör skillnad hos våra kunder och arbetar under ordnade former med hög anslutningsgrad till kollektivavtal.

Mångfald är en integrerad del av Proffices verksamhet och en viktig förutsättning för att vi ska kunna erbjuda våra kunder rätt kompetens. Att tillvarata alla tillgängliga resurser på arbetsmarknaden är bra både för Proffice och för våra kunder.

## Utmaningar för Proffice

Att det finns ett växande behov av våra tjänster innebär inte att det saknas utmaningar för Proffice. Vår verksamhet är konjunkturkänslig och branschen präglas av låga marginaler. Vårt mål är stabil och lönsam tillväxt över tid. Under 2014 vidtog styrelsen åtgärder som syftar till en förbättrad och mer stabil intäkt- och resultatutveckling.

## Bättre bolagsstyrning

God bolagsstyrning och sund företagskultur är fundamentet för värdeskapandet i företag. Styrelsen har under 2014 ägnat betydande uppmärksamhet åt att förnya och revidera policys, regelverk och instruktioner samt att förbättra rapportering och uppföljning.

Förutsättningarna för fortsatta framgångar för Proffice är goda.

Syftet är att göra styrning på alla nivåer enklare, tydligare samt mer förutsägbar och strukturerad. Detta gäller också styrelsens eget arbete som förändrats under året till följd av att styrelsen fått en ny ordförande och ändrad sammansättning. Styrelsen arbetar nu med två beredande utskott som fick nya ordföranden och bredare uppgifter under 2014. Ledamöterna har engagerats på djupet på en rad områden. Stort fokus har lagts på strategifrågor och att sätta en tydlig och lönsamhetsorienterad agenda för Proffice. Vi kommer att redogöra för resultaten av detta arbete framöver.

## Goda förutsättningar för framtida framgångar

Förutsättningarna för fortsatta framgångar för Proffice är goda. Proffice har under flera år visat förmåga att anpassa verksamheten till en föränderlig omvärld och den förmågan har stärkts ytterligare. Bolaget är finansiellt stabilt och har engagerade medarbetare som drivs av starka värderingar. Under 2014 genomförde vi betydande investeringar i IT-system som förbättrar gränssnittet till kunder och arbetsökande. Sist men inte minst tillträdde Henrik Högsgaard som ny VD i början av 2014. Vid halvårsskiftet i fjol utsåg han en ny koncernledning som är kompetent, samspelt och motiverad och som bygger vidare på Proffices ledande marknadsposition. Med sin tydliga marknadsorientering har koncernledningen tagit ett stort steg närmare våra kunder. Vi ska göra det ännu enklare för nya och existerande kunder att anlita oss och få sina behov tillgodosedda de närmaste åren.

Jag vill å styrelsens vägnar tacka kunder och aktieägare för förtroendet för Proffice samt alla medarbetare för deras stora engagemang.

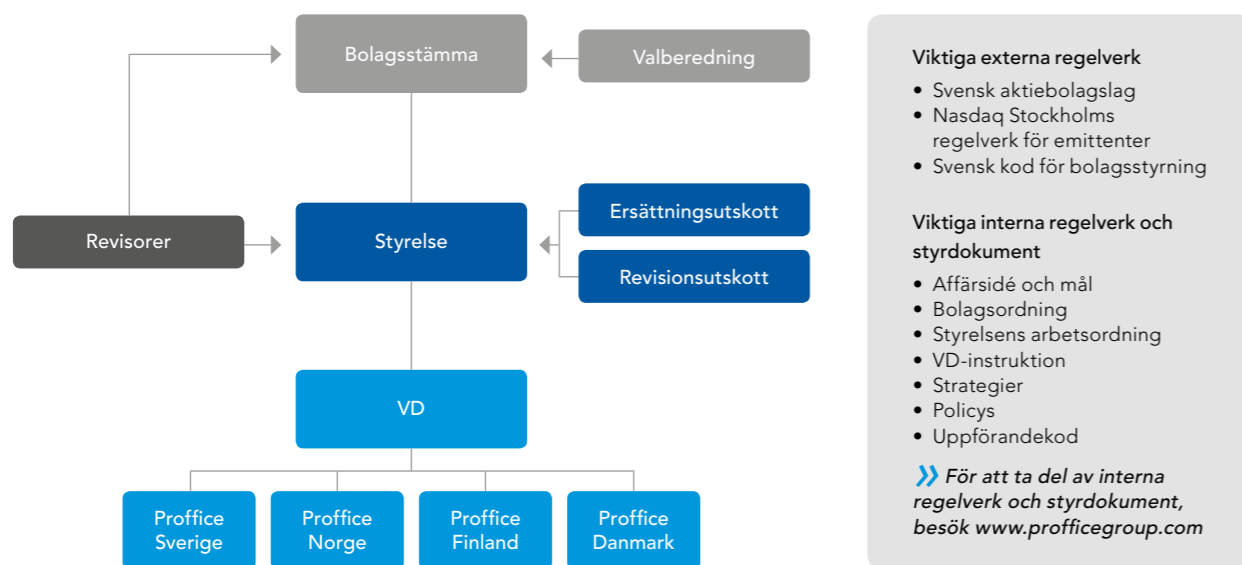
Stockholm den 24 mars 2014



Cecilia Daun Wennborg  
Styrelsens ordförande

## innehåll

- 31 Ordförande har ordet
- 32 Bolagsstyrning 2014
- 32 Aktieägare
- 32 Bolagsstämma
- 33 Valberedning
- 33 Styrelse
- 35 Styrelsens ledamöter
- 38 VD och koncernledning
- 39 Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
- 39 Revisorer
- 39 Intern kontroll över finansiell rapportering
- 40 Revisorns yttrande om bolagsstyrningsrapporten



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

Proffices bolagsstyrning handlar om hur verksamheten styrs, leds och kontrolleras i syfte att skapa värde för Proffices ägare och andra intressenter. Som börsnoterat bolag tillämpar Proffice Svensk kod för bolagsstyrning och avger här 2014 års bolagsstyrningsrapport.

## Bolagsstyrning 2014

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 samt andra relevanta lagar och regler som Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter och 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 policys, riktlinjer och instruktioner med bindande regler för hela koncernen.

För räkenskapsåret 2014 har Proffice tillämpat Koden utan avvikelse.

Inga överträdelser av Regelverk för emittenter eller mot god sed på aktiemarknaden har rapporterats under 2014. Denna rapport har granskats av Proffices externa revisorer. Bolagsstyrningen är inte en del av den formella årsredovisningen.

## Aktieägare

Proffices aktie är noterad på NASDAQ Stockholm, Mid Cap sedan oktober 1999. Antalet utestående aktier uppgår till 68 677 773, varav 66 677 773 aktier av serie B. Varje A-aktie representerar tio röster och varje B-aktie en röst. Totalt antal rösträtter utgör 86 677 773, varav 20 000 000 avser A-aktier och 66 677 773 avser B-aktier. A- och B-aktier ger innehavaren rätt till samma andel av tillgångar, vinst och utdelning.

Antalet aktieägare var vid verksamhetsårets slut 4 643 (4 367). För ytterligare information om aktien och aktieägare se sidan 26 i årsredovisningen och på bolagets webbplats.

Proffices utdelningspolicy anger att utdelning genomsnittligt över tid ska uppgå till 50 procent av koncernens nettovinst efter skatt.

Följande aktieägare har ett direkt eller indirekt aktieinnehav i bolaget, som representerar minst en tiondel av röstetalet för samtliga aktier i Proffice per den 31 december 2014:

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	9 190 567	13,38	10,66
Nordea Investment Funds	0	8 764 722	12,76	10,16

\*Rösterna är justerade för moderbolagets innehav av egna aktier, 438 919 B-aktier. Källa: Euroclear Sweden per den 31 december 2014.

## Bolagsstämma

Proffices aktieägare utövar sitt inflytande på bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ. På bolagsstämman behandlas de frågor som följer av aktiebolagslagen och Proffices bolagsordning. De flesta beslut fattas med enkel majoritet. I vissa fall kräver aktiebolagslagen att beslut fattas med kvalificerad majoritet, exempelvis vid beslut om ändringar i bolagsordningen. 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 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 bolagsstämmodokumentet till engelska.

### Årsstämman 2014

Årsstämman 2014 ägde rum den 22 maj 2014 kl. 15.00, på Proffices huvudkontor, Regeringsgatan 65 i Stockholm. Vid stämman närvarade aktieägare motsvarande cirka 70 procent av rösterna eller cirka 62 procent av aktiekapitalet. Vid stämman närvarade även styrelsen, medlemmar ur koncernledningen och bolagets revisor. Årsstämman 2014 beslutade i enlighet med styrelsens förslag bland annat att aktieutdelning om 0,60 SEK per aktie för verksam-

hetsåret 2013 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 Cecilia Daun Wennborg, Karl Åberg, Lars Johansson, och Susanna Marcus samt nyval av Axel Hjärne och Juan Vallejo. Vidare valdes Cecilia Daun Wennborg till styrelseordförande.

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

- 570 000 SEK till ordförande
  - 265 000 SEK vardera till övriga styrelseledamöter
- Därutöver ska ersättning för utskottsarbete utgå med 80 000 SEK till ordförande för revisionsutskottet samt med 25 000 SEK till övriga stämvalda ledamöter i utskott. Styrelsens ordförande erhåller inte något arvode för utskottsarbetet.

PricewaterhouseCoopers AB, valdes till revisor under en period om tre år. I samband med årsstämman informerades att den auktoriserade revisorn Nicklas Kullberg utsetts som huvudansvarig revisor.

Årsstämman beslutade vidare att fastställa valberedningsprocessen för årsstämman 2015 i enlighet med valberedningens förslag. Dessutom beslutade årsstämman 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. Årsstämman beslutade vidare bemyndiga styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av egna aktier.

### Årsstämman 2015

Årsstämman 2015 kommer att hållas den 28 april 2015 kl. 15.00, på Proffices huvudkontor, Regeringsgatan 65 i Stockholm.

» Ytterligare detaljer finns på Proffices webbplats [www.profficegroup.com](http://www.profficegroup.com)

## 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 på revisorer samt arvode till revisorer.

Enligt de principer för tillsättande av valberedningen som antogs på årsstämman 2014 och som gäller tills vidare ska styrelsens ordförande kontakta de fyra till röstetalet största ägarna för att utse valberedningen inför kommande årsstämma. Ordförande för valberedningen ska den aktieägare vara som representerar den till röstetalet största aktieägaren.

Baserat på de per den 31 augusti 2014, kända ägarförhållandena i Proffice har en valberedning utsetts inför årsstämman 2015. Valberedningen består av:

- Mikael Moll (ordförande), utsedd av CapMan Public Market Investment (27,46 procent av rösterna)
- Marianne Flink, utsedd av Swedbank Robur fonder (10,60 procent av rösterna)
- Daniel Ovin, utsedd av Nordea Investment Funds (10,08 procent av rösterna)
- Frank Larsson, utsedd av Handelsbanken Fonder (6,22 procent av rösterna)

Valberedningen representerar tillsammans 54 procent av röstetalet i bolaget. Röstantalet är angivet per 2014-12-31 och inkluderar bolagets egna aktier om 438 919 B-aktier.

Sedan valberedningen utsetts har förändring av röstetalet skett innebärande att Handelsbanken Fonder AB inte längre tillhör de till röstetalet fyra största aktieägarna. Förändringen har varit mindre men valberedningen har ändå valt att kontaktat Carnegie fonder som har meddelat att man avböjer representationen i valberedningen. Valberedningen har därmed hanterat situationen i enlighet med instruktionen för valberedningen.

### Valberedningens arbete inför årsstämman 2015

Valberedningen har utifrån bolagets verksamhet, framtida

utveckling och förhållanden i övrigt diskuterat styrelsens storlek och sammansättning vad avser bransch erfarenhet, kompetens och mångfald. Som underlag för arbetet har valberedningen bland annat haft en utvärdering av styrelsen och dess arbete samt genomfört intervjuer med samtliga styrelseledamöter och koncernchefen.

I sitt arbete med att föreslå styrelseledamöter vägde valberedningen in flera olika faktorer, bland annat nödvändig erfarenhet och kompetens samt värdet av mångfald, kontinuitet och en jämn könsfördelning.

Valberedningens förslag inför årsstämman 2015 finns presenterad i kallelsen till årsstämman samt på Proffices webbplats. Detsamma gäller den mer utförliga motiveringen av förslaget till styrelsen.

Valberedningen erhåller inte arvode eller ersättning för sitt arbete.

## Styrelse

Styrelsens övergripande uppgift är att för aktieägarnas räkning förvalta bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktig god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen har även det övergripande ansvaret för Proffices organisation och förvaltning samt utser en verkställande direktör tillika koncernchef som ansvarar för den löpande förvaltningen enligt riktlinjer och anvisningar. Verkställande direktören ansvarar för att styrelsen regelbundet informeras om frågor som är av betydelse för Proffice. Detta avser bland annat information om verksamhetens utveckling samt resultat, ekonomisk ställning och likviditet.

Styrelsens uppgifter är bland annat att:

- fastställa verksamhetens mål och strategier
- 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 styrelsens 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 2014 antagit en arbetsordning, inklusive instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören samt avseende ekonomisk rapportering. Dessutom har arbetsordning för revisions- och ersättningsutskotten samt beslutsordning fastställts.

Styrelsen och samtliga utskott protokollför sina sammanträden och samtliga protokoll tillhandahålls hela styrelsen och revisorn.

### Styrelsens sammansättning

Styrelsen ska ha en storlek och sammansättning som säkerställer förmågan att förvalta bolagets angelägenheter med integritet och effektivitet. Enligt Proffices bolagsordning ska styrelsen, utöver arbetstagarrepresentanterna, bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Ledamöterna utses på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Det finns ingen gräns för hur många perioder en ledamot kan väljas.

Proffices styrelse 2014 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 2014 har styrelsen bestått av ordförande Cecilia Daun Wennborg samt övriga styrelseledamöter Karl Åberg, Lars Johansson, Susanna Marcus, Axel Hjärne och Juan Vallejo samt arbetstagarrepresentanterna Magnus Bergström och Anette Hellgren från Unionen och Christer Persson och suppleant Anna Gustafsson från IF Metall. Proffices verkställande direktör,

## Styrelsens frågor och ärenden 2014

Ett sammandrag

### Februari

- Godkännande av bokslutskommuniké för 2013 och pressmeddelande
- Rapportering och uppdatering avseende enheten Proffice Care
- Presentation av iakttagelser från externa revisorerna
- Inriktningsbeslut avseende affärssystem

### April

- Godkännande av årsredovisning inklusive bolagsstyrningsrapport 2013
- Kallelse till stämman
- Ny styrelseledamot, arbetstagarrepresentant IF Metall
- Godkännande av omorganisation och ny koncernledning

### Maj

- Godkännande av första kvartalets delårsrapport och pressmeddelande
- Konstituerande, innehållande bland annat:
  - Bemyndigande att teckna firma
  - Val av ledamöter till styrelsens utskott
  - Antaganden av styrelsens arbetsordning
  - Antaganden av ersättnings- och revisionsutskottens arbetsordningar

### Juni

- Diskussion gällande koncernens vision, affärsidé och värderingar samt målsättningar
- Diskussion gällande koncernens huvudstrategier och fokusområden

### Augusti

- Godkännande av halvårsrapporten och pressmeddelande
- Godkännande av finanspolicy, insiderpolicy och informationspolicy
- Godkännande av attestordning
- Fastställande av styrelsens årsplan 2014–2015

### Oktober

- Godkännande av förvaltningsavtal avseende affärssystem

### November

- Godkännande av tredje kvartalets delårsrapport och pressmeddelande
- Rapportering och uppdatering avseende enheten Proffice Sverige
- Godkännande av whistleblowingpolicy
- Beslut att hantera svenska löner i egen regi

### December

- Fastställande av budget och affärsplan för räkenskapsåret 2015
- Rapportering och uppdatering avseende koncernens sälj- och marknadsstrategi
- Genomgång av successionsplanering och utvärdering av koncernledningen
- Genomgång av medarbetarundersökning 2014
- Utvärdering av verkställande direktören och fastställande av verkställande direktörens ersättning 2015

ekonomi- och finansdirektör samt chefsjurist är adjungerade i styrelsen. Sekreterare är bolagets chefsjurist.

Styrelsen har för närvarande inrättat två utskott: ersättnings- och revisionsutskotten.

### Styrelsens oberoende

Samtliga stämvalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Från och med årsstämman 2014 är förutom Karl Åberg samtliga styrelseledamöter även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. På sidorna 35–36 framgår vilka bolagsstämmvalda 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 2014 har styrelsen haft 11 styrelsemöten, varav 1 konstituerande möte, 8 ordinarie möten inklusive ett strategimöte och 2 extra möten. Merparten av mötena hölls i Stockholm.

Varje sammanträde följer en godkänd agenda. Underlag rörande varje punkt på agendan skickas i förväg till samtliga ledamöter. Normalt varar ett ordinarie styrelsemöte en halv dag för att ge utrymme för presentation och diskussion.

Styrelsen följer en årsplan för att på bästa sätt kunna fullgöra sina uppgifter. Vid årets möten behandlade styrelsen de fasta

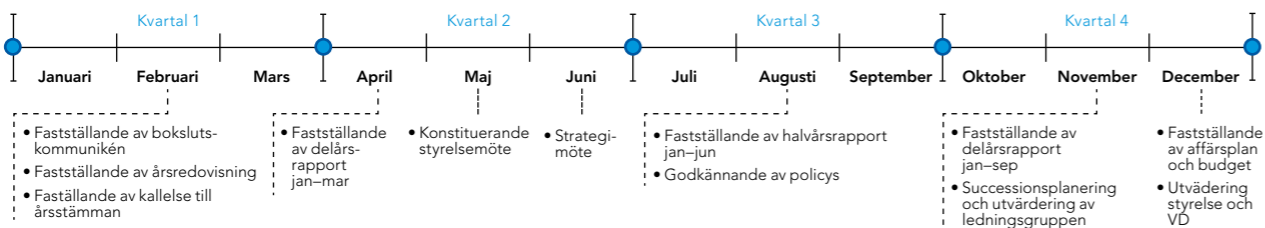
punkter som förelåg vid respektive styrelsemöte såsom affärsplan, affärsplan, ekonomisk rapportering, pågående projekt och väsentliga investeringar. Andra frågor som diskuterades i styrelsen under året var strategi och marknadsutveckling. Därutöver behandlades vid valda styrelsemöten frågor rörande årsbokslut, delårsrapporter och budget. Aktuella rättstvister samt frågor om regelfosterlevnad presenteras regelbundet. Vid varje ordinarie styrelsemöte rapporterar vanligtvis utskottsordförande om arbetet i respektive utskott. Protokoll från utskottens sammanträden finns tillgängliga för samtliga styrelseledamöter innan styrelsemötena.

Vid styrelsemötena i februari och november presenterades iakttagelser från revisionen. Vidare träffar styrelsen minst en gång per år Proffices revisor utan verkställande direktörens eller annan i koncernledningens närvaro.

Styrelsen ansvarar även för övervakning av misstänkta lagbrott eller överträdelser av uppförandekoden (Code of conduct). En oegentlighet som strider mot Proffices värderingar, Code of conduct, policies eller lag och som kan ha allvarliga konsekvenser för Proffice Group ska rapporteras i det så kallade whistleblowing-systemet. Under året har styrelsen uppdaterat whistleblowing-policy samt inrättat en etisk kommitté, som hanterar inkomna anmälningsärenden. Etiska kommittén består av revisionsutskottets ordförande Karl Åberg, koncernens chefsjurist Anna Svärdeno Alander samt advokat Erica Wiking Häger från Mannheim Swartling Advokatbyrå. Statistik över anmälningar lämnas till styrelsen minst en gång per år.

Styrelsens arbete under året framgår av illustrationen "Styrelsens årliga arbetsplan".

Styrelsens årliga arbetsplan



## Styrelsens ledamöter



CECILIA DAUN WENNBORG  
Styrelseordförande

Invald i styrelsen: 2010.  
Födelseår: 1963.  
Yrke: Egenföretagare.  
Utbildning: Civilekonom.  
Övriga styrelseuppdrag: ICA Gruppen AB, Getinge AB, Loomis AB, Eniro AB, AB Svensk Bilprovning, Sophiahemmet, Atvexa AB och Hotell Diplomat AB.  
Arbetslivserfarenhet: Vice VD Ambea AB, VD Carema Vård och Omsorg AB, Ekonomi- och finansdir Ambea AB respektive Carema Vård och Omsorg AB, tf VD Skandiabanken, Sverigechef Skandia samt VD Skandia Link.  
Oberoende: Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 29 500 B-aktier.



KARL ÅBERG  
Styrelseledamot

Invald i styrelsen: 2012.  
Födelseår: 1979.  
Yrke: Partner på riskkapitalbolaget CapMan och partner på Zeres Capital Partners.  
Utbildning: Civilekonom.  
Övriga styrelseuppdrag: Tidigare verksam på Handelsbanken Corporate Finance.  
Oberoende: Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen men beroende i förhållande till större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 0.



LARS JOHANSSON  
Styrelseledamot

Invald i styrelsen: 2013.  
Födelseår: 1959.  
Yrke: Investment Director Ratos AB.  
Utbildning: Civilekonom.  
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Jøtul AS.  
Arbetslivserfarenhet: CFO Swedavia AB, CFO/COO TV4 AB, tf VD, vVD och CFO Orc Software AB, partner TIME Ventures AB samt ekonomi- och finanschefsbefattningar inom AssiDomän Packaging AB, AssiDomän AB, SpectraPhysics AB och AGA AB.  
Oberoende: Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 10 000 B-aktier.



SUSANNA MARCUS  
Styrelseledamot

Invald i styrelsen: 2013.  
Födelseår: 1965.  
Yrke: Egenföretagare.  
Utbildning: Civilekonom.  
Övriga styrelseuppdrag: IAMIP AB.  
Arbetslivserfarenhet: VD och koncernchef JB Education AB, VD Poolia Sverige AB, VD och försäljningschef Poolia Sverige Teknik AB, VD ICL AB (senare Fujitsu Services AB).  
Oberoende: Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 3 500 B-aktier.



AXEL HJÄRNE  
Styrelseledamot

Invald i styrelsen: 2014.  
Födelseår: 1964.  
Yrke: VD och koncernchef Eltel Group.  
Utbildning: Civilingenjör.  
Övriga styrelseuppdrag: Vice styrelseordförande Prima Barn- och Vuxenpsykiatri.  
Arbetslivserfarenhet: COO Region North och vice VD Eltel Group, Country Manager/VD Eltel Networks Sweden, vice VD Swedavia Networks, COO och vice VD Bravida Group samt ledande befattningar inom ABB Group.  
Oberoende: Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 10 000 B-aktier.



JUAN VALLEJO  
Styrelseledamot

Invald i styrelsen: 2014.  
Födelseår: 1957.  
Yrke: Egenföretagare.  
Utbildning: Civilingenjör.  
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Coromatic Group AB.  
Arbetslivserfarenhet: VD Imtech Nordic, VD och koncernchef Niscayah Group, med i koncernledningen i Securitas 1992–2006, divisionschef säkerhetsteknik, VD Securitas Sverige och VD Securitas Spanien och Portugal.  
Oberoende: Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 10 000 B-aktier.



Invald i styrelsen: 2013.  
Födelseår: 1976.  
Oberoende: Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen i form av anställning i bolaget men oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 0.

MAGNUS BERGSTRÖM  
Arbetsagarrepresentant, Unionen



Invald i styrelsen: Februari 2015.  
Födelseår: 1977.  
Oberoende: Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen i form av anställning i bolaget men oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 0.

EVELYN TUSACH  
Arbetsagarrepresentant, Unionen



Invald i styrelsen: 2014.  
Födelseår: 1963.  
Oberoende: Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 0.

CHRISTER PERSSON  
Arbetsagarrepresentant, IF Metall

ANNA GUSTAVSSON  
Arbetsagarrepresentant suppleant, IF Metall

Invald i styrelsen: 2014.  
Födelseår: 1967.  
Oberoende: Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 0.

ANETTE HELLGREN  
Arbetsagarrepresentant, Unionen

Invald i styrelsen: 2014. Avgick i februari 2015.  
Födelseår: 1959.  
Oberoende: Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen i form av anställning i bolaget men oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.  
Aktieinnehav: Egna och närståendes aktieinnehav i Proffice: 2 000.

## Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2014

	Styrelse		Ersättningsutskott		Revisionsutskott
Cecilia Daun Wennborg	ordförande	11/11	ordförande	8/8	6/6
Magnus Bergström		9/11			
Karin Eliasson <sup>3</sup>		5/5		2/2	
Anette Hellgren <sup>2</sup>		4/6			
Axel Hjärne <sup>2</sup>		6/6			
Lars Johansson		11/11			3/3
Sylvia Kristensen <sup>3</sup>		5/5			
Susanna Marcus		10/11		10/10	
Lars Murman <sup>3</sup>		5/5		2/2	3/3
Christer Persson <sup>1</sup>		9/11			
Juan Vallejo <sup>2</sup>		6/6		8/8	
Karl Åberg		11/11			ordförande 6/6

1. Ledamot från april 2014.  
2. Ledamot från årsstämman 2014.  
3. Ledamot fram till årsstämman 2014.

## Styrelsens utskott

Styrelsen har inrättat två utskott: ersättnings- och revisionsutskott. Fram till årsstämman 2014 fanns ytterligare två utskott inrättade: förvärvs- och IT-utskott. Utskottens arbeten är i huvudsak beredande och rådgivande inom respektive område, men styrelsen kan i vissa frågor delegera beslutsbefogenheter till utskotten. Utskottens ledamöter och deras ordföranden utses vid det konstituerande styrelsemötet för ett år i taget. Arbetet i utskotten sker utifrån framtagna instruktioner för respektive utskott.

### Ersättningsutskott

Ersättningsutskottets uppgift är att hantera 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 ersättningar 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 2014 haft 10 möten. Ersättningsutskottet har sedan årsstämman den 22 maj 2014 bestått av styrelsens ordförande Cecilia Daun Wennborg, tillika ordförande för utskottet, samt Susanna Marcus och Juan Vallejo. Vid utskottet deltar Proffices verkställande direktör. Proffices HR-chef är normalt föredragande.

### Revisionsutskott

Revisionsutskottet har bland annat till uppgift att övervaka bolagets finansiella rapportering, vilket har inkluderat att övervaka processerna för revision och effektivitet i den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet har löpande hållit sig informerat om inriktningen och omfattningen av revisionsarbetet. Dessutom har utskottet utvärderat revisorernas arbete och revisionens omfattning. Utskottet har även tillsammans med revisorn diskuterat Proffices risker avseende den finansiella rapporteringen. För att säkerställa revisorns oberoende har revisionsutskottet fastställt riktlinjer för godkännande av icke-revisionsrelaterade tjänster som utförs av revisorerna eller revisionsbolaget. Utskottet har informerat Proffices valberedning om utfallet av sin utvärdering av revisionsarbetet. Revisionsutskottet ska hålla minst tre möten per år. Utskottet har under 2014 haft 6 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 oberoende ledamöterna ska ha redovisnings- eller revisionskompetens. Styrelsen har utsett styrelseordförande Cecilia Daun Wennborg, styrelseledamoten Karl Åberg, som även är utskottets ordförande samt styrelseledamoten Lars Johansson till revisionsutskottets ledamöter. Styrelsen anser att ledamöterna är speciellt sakkunniga enligt lagstadgade krav inom revisionsutskottets områden samt uppfyller samtliga oberoendekrav, med undantag för Karl Åberg som är beroende i förhållande till större aktieägare i bolaget. Proffices verkställande direktör, ekonomi- och finansdirektör, koncernekonomichef och bolagets revisorer närvarar på mötena.

### Förvärvsutskott

Styrelsen har fram till årsstämman 2014 haft ett förvärvsutskott. Utskottet höll inga möten under 2014. Förvärvsutskottets främsta uppgift var frågor angående potentiella förvärv.

### IT-utskott

Fram till årsstämman 2014 hade styrelsen utsett ett IT-utskott. Utskottet höll inga möten under 2014. IT-utskottets främsta uppgift var att bereda frågor inom IT-området.

Ledamöter i styrelsens utskott 2014	
Ersättningsutskottet	Revisionsutskottet
Cecilia Daun Wennborg, ordf	Karl Åberg, ordf
Susanna Marcus	Cecilia Daun Wennborg
Juan Vallejo	Lars Johansson

### 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 2014 har styrelseutvärderingsprocessen genomförts med hjälp av en enkätundersökning som styrelsens ledamöter inklusive arbetsagarrepresentanterna har besvarat. Resultatet av utvärderingen har sedan presenterats i sin helhet för styrelsen och uppvisade ett gott resultat. Utvärderingen visade på ett effektivt arbete och gott samarbete. Resultatet har använts för att ytterligare förbättra styrelsens arbete. Utvärderingens resultat har även presenterats för valberedningen och i samband med detta har valberedningen även intervjuat enskilda styrelseledamöter.

## Beslutade arvoden årsstämman 2014 (SEK)

	Ordförande	Ledamot
Styrelse	570 000	265 000
Ersättningsutskott	0	25 000
Revisionsutskott	80 000	25 000

## Verkställande direktör och koncernledning per 2014-12-31



**Födelseår:** 1965.  
**Utbildning:** Niels Brock Handelshögskola i Köpenhamn.  
**Anställningsår i koncernen:** 2014.  
**Arbetslivserfarenhet:** VD Postnord Logistics AB, tidigare koncernchef Keolis Nordic AB, VD TNT International Express AB samt olika chefsroller i Sverige och Danmark inom transport- och logistiksektorn.  
**Aktieinnehav i Proffice:** 13 000 B-aktier.

**HENRIK HÖJSGAARD**

Verkställande direktör och koncernchef, Proffice Group

Det strategiska arbetet för att skapa ett mer lönsamt Proffice har börjat ge resultat.

Henrik Höjsgaard, verkställande direktör och koncernchef



**Födelseår:** 1965.  
**Utbildning:** Civilekonom.  
**Anställningsår i koncernen:** 2012.  
**Arbetslivserfarenhet:** Vice VD ATG, tidigare CFO Ikano Bank.  
**Aktieinnehav i Proffice:** 16 000 B-aktier.

**BENNO ELIASSON**

Ekonomi- och finansdirektör, Proffice Group



**Födelseår:** 1974.  
**Utbildning:** Maskinteknik vid KTH samt affärsjuridik och statistik vid Stockholms Universitet.  
**Anställningsår i koncernen:** 2011.  
**Arbetslivserfarenhet:** Koncernchef Komet Sverige AB, tidigare Head of Stores, Retail and Sales Telenor Stores AB.  
**Aktieinnehav i Proffice:** 15 000 B-aktier.

**JOHAN LAGERCRANTZ**

Direktör Proffice Industri & Logistik Sverige



**Födelseår:** 1955.  
**Utbildning:** Ekonom.  
**Anställningsår i koncernen:** 2013 (konsult i Profficekoncernen sedan 2011).  
**Arbetslivserfarenhet:** Vice President Green Cargo, Commercial Director DHL Nordic RIM samt Vice President Global Sales & Marketing SAS Cargo.  
**Aktieinnehav i Proffice:** 0.

**JAN LILLIEBORG**

Direktör Proffice Nordic



**Födelseår:** 1968.  
**Utbildning:** Redovisning & Revision vid Uppsala Universitet.  
**Anställningsår i koncernen:** 2010.  
**Arbetslivserfarenhet:** VD ALMI Företagspartner Gotland samt ledande befattningar inom Manpower, tidigare revisor PricewaterhouseCoopers AB.  
**Aktieinnehav i Proffice:** 0.

**ANNA LANNERHJELM**

Direktör Dfind Nordic



**Födelseår:** 1963.  
**Utbildning:** Civilingenjör, Industriell ekonomi och organisation, KTH.  
**Anställningsår i koncernen:** 2014.  
**Arbetslivserfarenhet:** Interim Management i egna konsultbolaget Backeberg AB, VD och koncernchef Feelgood Svenska AB, VD Paynova samt VD Jobline/Monster.  
**Aktieinnehav i Proffice:** 3 000 B-aktier.

**PER SUNNEMARK**

Direktör Proffice Sverige



**Födelseår:** 1971.  
**Utbildning:** Civilekonom.  
**Anställningsår i koncernen:** 2007.  
**Arbetslivserfarenhet:** Ägare/partner i konsultbolag (Etransformer samt Keep It Simple).  
**Aktieinnehav i Proffice:** 0.

**ÖYVIND RYBER**

Försäljningsdirektör Proffice Group

## Verkställande direktör och koncernledning

### Verkställande direktör

Verkställande direktör 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.

Henrik Höjsgaard tillträdde som verkställande direktör och koncernchef för Proffice den 1 januari 2014.

### Koncernledningens sammansättning och arbete

Sedan 1 juni 2014 består Proffices koncernledning av sju personer, vilka är Proffices verkställande direktör, ekonomi- och finansdirektör, försäljningsdirektör samt cheferna för koncernens fyra största affärsenheter, Proffice Nordic, Proffice Sverige, Proffice Industri och Logistik Sverige samt Dfind Nordic. Proffices koncernledning har gedigen erfarenhet från olika branscher och marknader vilket skapar en bra plattform. Information om aktuell koncernledning finns på Proffices webbplats.

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

Proffice har en decentraliserad organisation baserat på sin specialiseringsstrategi där den övergripande ledningen för den operativa verksamheten till stor del utövas i affärsenheten. Varje operativ affärsenhet följs löpande upp och kvartalsvis hålls Business Reviews där bland annat verkställande direktören och ekonomi- och finansdirektören deltar.

En årlig affärsplan arbetas först fram i de olika 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 kompletteras någon gång per år med nya prognoser och är därigenom ett levande planeringsdokument.

## Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

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

På årsstämman 2014 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, 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 kan bestå av följande delar; fast grundlön, kortsiktig rörlig ersättning (STI), långsiktig rörlig ersättning (LTI), pensionsförmåner samt övriga förmåner och avgångsvillkor.

Storleken på ersättningar som utgått under 2014 framgår av not 7 i Årsredovisningen.

Det finns inga utestående aktierelaterade incitamentsprogram inom bolaget.

## Revisorer

Revisorer 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 2014 valdes det registrerade revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB, för tiden fram till slutet av den årsstämma som hålls under 2017. Den auktoriserade revisorn Nicklas Kullberg utsågs som huvudansvarig revisor.

Revisorer deltar alltid på revisionsutskottets möten för att informera om det löpande revisionsarbetet.

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

## Intern kontroll över finansiell rapportering

Proffices interna kontroll över finansiell rapportering är 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.

Proffices ekonomi- och finansdirektör är ytterst ansvarig för att uppföljning av och arbetet med Proffices interna kontroll sker i enlighet med den form som styrelsen beslutar. En styrgrupp under ledning av ekonomi- och finansdirektören leder koncernens arbete med intern kontroll avseende finansiell rapportering. Styrgruppen rapporterar kontinuerligt sina slutsatser till styrelsen.

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

Proffices internkontrollstruktur är uppbyggd utifrån COSO-modellen vars ramverk har tillämpats på Proffices verksamhet och förutsättningar. Detta innebär att genomgång och bedömning sker inom områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Vid genomgång av Proffices verksamhet har vissa utvecklingsområden identifierats, vilka har prioriterats i det löpande arbetet med intern kontroll. Under 2014 har arbetet fortsatt fokuserats på att säkra kvaliteten i de finansiella rapporterna i samband med verksamhetens huvudflöden, såsom intäkts- och löneprocesserna.

### Kontrollmiljö

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

En viktig del av Proffices kontrollmiljö 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 två utskott.

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

Ansvaret 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 bolaget har i sin tur detta ansvar inom sina respektive områden.

En del i styrelsens arbete är att utarbeta och godkänna ett antal grundläggande policies, riktlinjer och ramverk. Dessa inkluderar bland annat styrelsens arbetsordning, beslutsordning, VD-instruktion, finanspolicy, kostnadsfilosofi och attestordning. 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 koncernsupportchefer utfärdar riktlinjer samt övervakar tillämpningen av samtliga policies och instruktioner.

Som ett led att stärka den interna kontrollen har Proffice valt att elektroniskt samla styrdokument, befintliga policies, regelverk och rutiner som påverkar innehållet och kvaliteten i den finansiella rapporteringen. På bolagets intranät finns även länkar till relevanta

ta områden som exempelvis HR/Personal och IT. Informationen är tillgänglig för samtliga medarbetare inom Proffice. Dokumentägarna verifierar minst en gång per år att informationen är aktuell. 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. Proffice arbetar kontinuerligt och aktivt med att kartlägga, bedöma och hantera de risker som bolaget utsätts för i sin finansiella rapportering. En bedömning av risken för fel i den finansiella rapporteringen sker årligen för varje rad i resultaträkningen och rapporten över finansiell ställning. För de poster som sammantaget är väsentliga och har förhöjd risk för fel genomlysas särskilt processerna och tillhörande interna kontroller i syfte att minimera risken. Sådana väsentliga poster är exempelvis goodwill och andra immateriella poster som baseras på bedömningar av framtida skeenden samt intäkter och personalrelaterade poster som genereras av komplexa processer. Processbeskrivningarna gäller inte bara själva ekonomiprocessen utan inkluderar även bland annat verksamhetsstyrnings- och affärsplansprocesser samt IT-system.

Kring de förhöjda riskerna arbetar Proffice kontinuerligt med att förstärka kontrollerna. Under 2014 har detta bland annat skett på ett par områden kopplade till förändringar i IT-miljön och då framförallt i koncernens affärssystem. Affärssystemet kommer även under de kommande åren att påverka riskbedömningen då detta genererar transaktioner avseende 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 revisorer, regelbunden uppföljning och utvärdering av den interna kontrollen. Vid dessa möten diskuteras vilka förbättringar och åtgärder som kan göras.

Läs mer om riskerna i verksamheten, hur styrelsen är involverad samt utövar sin översyn på sidorna 28–29 i årsredovisningen.

#### Kontrollaktiviteter

Koncernens kontrollstruktur är utformad 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.

Varje enhet har en controller som bland annat ansvarar för att enhetens rutiner avseende internkontroll 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 enheternas månadsresultat. Kvartalsvis sker genomgång av uppdaterade prognoser, planer samt strategifrågor.

#### 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. Kommunikation sker även löpande på koncernledningsmöten och övriga ledningsgrupper inom koncernen så att samtliga mellan- och linjechefer kontinuerligt blir uppdaterade. 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 whistleblowing policy samt en insiderpolicy. Syftet med informationspolicyen är att säkerställa att all information hanteras på ett korrekt och fullständigt sätt. Syftet med whistleblowing-policyen är att säkerställa att samtliga anställda rättssäkert ska kunna anmäla överträdelser (oegentligheter). Syftet med insider-policyen är att möta upp Proffices höga ambitioner gällande att uppträda etiskt korrekt för att tillförsäkra Proffice ett fortsatt gott anseende hos allmänheten, kunderna och på kapitalmarknaderna.

#### Uppföljning

Finansiell uppföljning sker månatligen på koncern- och rörelse-segmentsnivå. Uppföljning sker mot budget, föregående år och senaste prognos. Prognos upprättas vanligtvis två till fyra gånger årligen. Resultatet analyseras av såväl ekonomifunktionen, controllerorganisationen som resultatansvarig chef. 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 verkställande direktören lämnar. Verkställande direktören redovisar kvartalsvis för styrelsen uppföljning av verksamhetsmässiga mål i affärsplanen. Verkställande direktören lägger vidare fram förslag till delårsrapporter och bokslutskommuniké, som godkänns av styrelsen innan de offentliggörs.

Revisionsutskottet tar löpande del av Proffices rapportering av arbetet med interna kontroller samt processer avseende finansiell rapportering och tar del av revisorernas rapport avseende granskning av interna kontroller. Detta ligger till grund för revisionsutskottets utvärdering av den interna kontrollens effektivitet.

#### 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 2014 utvärderades koncernens behov av internrevision vilket resulterade i att styrelsen beslutade att Proffice inte kommer att ha någon intern revisionsfunktion under 2015.

## Revisorns yttrande om bolagsstyrningsrapporten

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2014 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 revisionsssed i Sverige har.

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

Stockholm den 24 mars 2015

PricewaterhouseCoopers AB

Nicklas Kullberg  
*Auktoriserad revisor*

# Finansiell information

## innehåll

- 42 Femårsöversikt för koncernen
- 43 Förvaltningsberättelse
- 46 Rapport över resultat och övrigt totalresultat för koncernen
- 47 Rapport över finansiella ställningen för koncernen
- 48 Rapport över förändringar i eget kapital för koncernen
- 49 Rapport över kassaflödet för koncernen
- 50 Resultaträkning för moderbolaget
- 50 Rapport över resultat och övrigt totalresultat för moderbolaget
- 51 Balansräkning för moderbolaget
- 52 Rapport över förändringar i eget kapital för moderbolaget
- 53 Kassaflödesanalys för moderbolaget
- 54 Noter
- 71 Styrelsens och verkställande direktörens undertecknande
- 72 Revisionsberättelse
- 73 Definitioner
- 73 Företagsspecifik/branschspecifik ordlista
- 74 Inbjudan till årsstämma
- 74 Kontaktuppgifter

## Femårsöversikt för koncernen

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>RESULTATRÄKNING, MSEK</b>					
Nettoomsättning	4 203	4 318	4 876	4 770	4 095
Övriga rörelseintäkter	4	5	40	-	-
Rörelsens kostnader	-4 051	-4 185	-4 790	-4 526	-3 930
<b>Rörelseresultat före av- och nedskrivningar</b>	<b>156</b>	<b>138</b>	<b>126</b>	<b>244</b>	<b>165</b>
Avskrivningar av anläggningstillgångar	-16	-13	-16	-17	-25
Nedskrivningar av goodwill	-	-	-	-9	-
<b>Rörelseresultat</b>	<b>140</b>	<b>125</b>	<b>110</b>	<b>218</b>	<b>140</b>
Finansiella poster	-3	10	-10	5	-1
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>137</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>223</b>	<b>139</b>
Skatter	-33	-31	-22	-69	-42
<b>Årets resultat</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>78</b>	<b>154</b>	<b>97</b>
<b>KASSAFLÖDE<sup>1</sup></b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten före utspädning, MSEK	148	207	0	128	57
Kassaflöde från den löpande verksamheten efter utspädning, MSEK	148	207	0	128	57
Cash conversion rate, procent	95	150	0	52	35
<b>NYCKELTAL<sup>1</sup></b>					
Nettoomsättningsförändring, procent	-2,7	-11,4	2,2	16,5	4,8
Rörelsemarginal, procent	3,3	2,9	2,3	4,6	3,4
Vinstmarginal, procent	3,4	3,0	2,3	4,7	3,4
Räntabilitet på sysselsatt kapital, procent	22,0	19,9	14,7	32,9	22,5
Räntabilitet på eget kapital, procent	17,2	19,2	12,9	22,0	15,7
Räntabilitet på totalt kapital, procent	8,8	8,3	6,0	12,4	8,8
Soliditet, procent	39,6	36,5	28,5	35,7	36,5
Nettorörelsekapital, MSEK	-37	-13	48	-3	-62
Sysselsatt kapital, MSEK	639	632	774	747	628
Nettoskuld, MSEK	-74	19	168	-73	-169
Nettoskuldssättningsgrad	-0,1	0,0	0,3	-0,1	-0,3
<b>AKTIEDATA<sup>1</sup></b>					
Antal aktier vid årets slut, tusental	68 678	68 678	68 678	68 678	68 623
Genomsnittligt antal aktier före utspädning, tusental	68 678	68 678	68 678	68 185	68 404
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning, tusental	68 678	68 678	68 678	68 213	68 641
Innehav av egna aktier i bolaget, tusental	439	439	439	439	439
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,51	1,52	1,11	2,02	1,20
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,51	1,52	1,11	2,02	1,19
Eget kapital per aktie före utspädning, SEK	9,36	8,37	7,50	10,27	8,99
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	2,17	3,03	0,00	1,88	0,83
Utdelning per aktie, SEK	0,90 <sup>2</sup>	0,60	0,30	1,13	0,75
Utdelningsandel, procent	59,63	39,37	26,94	55,86	62,78
Direktavkastning, procent	4,35	2,28	1,34	5,26	2,10
P/E-tal	13,71	17,26	20,11	10,63	29,88
Börsvärde, MSEK	1 380	1 754	1 449	1 391	2 307
Börskurs vid årets slut, SEK	20,70	26,30	22,40	21,50	35,70
Genomsnittligt antal omsatta aktier per dag, tusental	114	105	64	92	132

1. Definition, se sid 73.  
2. Förelägen utdelning.

## Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Proffice AB (publ), organisationsnummer 556089-6572, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2014. Uppgifter inom parentes avser föregående räkenskapsår.

### Affärsid

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

### Verksamheten

Proffice Group är ett av Nordens största specialistföretag inom bemanning med omkring 10 000 anställda på cirka 80 kontor. Genom engagemang och lyhörddhet 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 specialistområden 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 ska över tiden säkerställa en finansiell stabilitet som möjliggör egenfinansierad expansion och en attraktiv investering för ägarna. Proffice styr verksamheten utifrån affärsplaner, mål och strategier. De övergripande finansiella målen som styrelsen har angivit är:

- Genomsnittlig rörelsemarginal ska på lång sikt vara minst 6 procent.
- Cash conversion rate ska uppgå till 55–60 procent.

### Viktiga händelser 2014

Januari–mars

- Agrikørp slöt nytt avtal med Proffice i Norge. Avtalet avsåg bemanningstjänster och kommer att involvera flera specialistbolag i Proffice koncernen.
- Henrik Höjsgaard tillträdde som ny koncernchef den 1 januari 2014.

April–juni

- Proffice Care utökade sina tjänster i Norge med rekrytering och förmedling av sjuksköterskor och specialistjuksköterskor.
- Proffice tecknade koncernavtal om rekrytering med Axfood. Ramavtalet gäller tjänster inom IT, inköp, ekonomi/marknad, logistik, transport, HR/lön, försäljning, affärsutveckling och kommunikation inom Axfoods verksamheter i Stockholm, Jönköping, Göteborg och Örebro.
- Proffice och ICA Gruppen förlängde samarbetet kring bemanningstjänster, rekrytering och omställning. De nya treåriga avtalen omfattar både arbetare och tjänstemän och gäller alla tjänstesektorer.
- Proffice förstärkte koncernledningen och genomförde en förändring i organisationen per den 1 juni för att skapa en enkel och tydlig struktur. Koncernledningen förstärktes genom att cheferna för koncernens fyra största affärsenheter samt chefen för Group Sales tog plats i koncernledningen.

Juli–september

- Nets Holding A/S och Proffice tecknade ramavtal för rekrytering. Det nya avtalet innebär att Proffices och Nets samarbete fördjupas. Avtalet gäller alla typer av tjänster inom Nets nordiska verksamhet.
- Proffice och PostNord AS i Norge tecknade ett nytt avtal avseende uthyrning och omställning. Samtidigt förlängdes det nordiska rekryteringsavtalet mellan Proffice och PostNord.

Avtalsperioden är tre år med möjlighet till förlängning. Proffice ska tillhandahålla personal inom olika administrativa funktioner, kundservice, sälj, terminal/logistik och transport.

Oktober–december

- Telenor Norge förlängde sitt bemanningsavtal med Proffice. Avtalet är exklusivt och gäller i tre år med möjlighet till förlängning.
- SKL Kommentus Inköpscentral och Proffice slöt nytt avtal. Avtalet är treårigt och avser rekryteringstjänster inom bland annat vård och omsorg, fastighets- och energiförvaltning, IT, teknik och ekonomi. Proffice är förstahandsleverantör i ett flertal län i Sverige.

### Omsättning och resultat för koncernen

Koncernens nettoomsättning uppgick till 4 203 (4 318) MSEK vilket motsvarar en omsättningsminskning med 3 procent jämfört med föregående år. Förändringen berodde delvis på lägre efterfrågan inom verksamhetsområdena Personaluthyrning och Omställning i Sverige, men även som en följd av ökat internt fokus på lönsamhet.

Koncernens rörelseresultat för helåret förbättrades och uppgick till 140 (125) MSEK. Rörelsemarginalen uppgick till 3,3 (2,9) procent. Framförallt bidrog den ökade lönsamheten i Sverige och minskade koncerngemensamma kostnader till det förbättrade rörelseresultatet. Omstruktureringskostnader påverkade rörelseresultatet med 13 (10) MSEK under helåret och påverkade resultatet i Sverige. Under 2014 bestod omstruktureringskostnaderna av engångskostnader för den organisationsförändring som genomfördes i koncernen.

Resultat efter finansiella poster för 2014 uppgick till 137 (135) MSEK. Vinstmarginalen uppgick till 3,4 (3,0) procent. Finansnetto för 2014 uppgick till -3 (10) MSEK, i finansiella poster ingår kursdifferenser med -2 (12) MSEK.

### Skatter

Koncernens skattekostnad för året uppgick till 33 (31) MSEK. Årets effektiva skattesats uppgick till 24,1 (23,0) 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 24,5 procent i Danmark.

### Finansiell ställning och likviditet

Proffice arbetar aktivt med att effektivisera affärsprocesserna. En viktig del av detta arbete är att se över de ekonomiska rutinerna. Syftet är att uppnå högre effektivitet, minska hanteringskostnaderna, korta ledtiderna och uppnå lägre kapitalbindning. Att effektivisera koncernens betalningsflöden, så kallad Cash Management är en del i detta arbete.

Likvida medel uppgick per 31 december 2014 till 74 (42) MSEK. De disponibla likvida medlen, inklusive outnyttjade kreditlöften, uppgick till 374 (285) MSEK. Vid årsskiftet utgjordes koncernens likvida medel av banktillgodohavanden.

Koncernens egna kapital uppgick per 31 december 2014 till 639 (571) MSEK och soliditeten till 39,6 (36,5) procent. Det egna kapitalet påverkades under året av utdelning om totalt 41 MSEK.

### Kassaflöde

Koncernens kassaflöde uppgick under året till 33 (-49) MSEK. Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 148 (207) MSEK, varav förändring av rörelsekapital uppgick till -21 (109) MSEK. Koncernens kassaflöde har påverkats av normala säsongs-mässiga svängningar under året. Beroende på hur enstaka dagars kundbetalningar infaller runt årsskiftet kan stora variationer i rörelsekapitalet uppstå.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -16 (-181) MSEK, varav rörelseförvärv till -4 (-166) MSEK, förvärv av materiella tillgångar till -9 (-13) MSEK samt förvärv av materiella anläggningstillgångar till -4 (-4) MSEK. Anskaffningen av immateriella tillgångar avsåg investering i koncernens verksamhetssystem. Under fjärde kvartalet 2013 övertog Proffice utvecklingsansvaret från systemleverantören. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -99 (-75) MSEK och bestod främst av utbetald utdelning om 41 (42) MSEK samt minskad nettouplåning om 58 (33) MSEK.

## Förvärv

Inga väsentliga förvärv skedde under året.

Under andra kvartalet 2014 erlades 4 MSEK i slutlig tilläggsköpskilling för förvärvet av studentbemänningsbolaget Komet, vilket skedde under 2011. Därmed är köpskillingen reglerad i sin helhet.

## Medarbetare

Medelantalet årsanställda i koncernen uppgick till 6 061 (6 546), en minskning med 7 procent. Cirka 90 procent av dessa utgjordes av konsulter.

Proffice rekryter 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 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 mellan uppdrag. I Norge, Danmark och Finland kontrakteras konsulterna vanligtvis för avtalade kunduppdrag. Mer om medarbetare finns beskrivet i årsredovisningens hållbarhetsredovisning sid 20.

## Miljö

Proffices verksamhet faller inte under anmälnings- eller tillståndsplikt enligt Miljöbalken. Proffice arbetar fortlöpande med att på ett systematiskt sätt se över och förändra arbetsätt och processer för att kontinuerligt minska negativ miljöpåverkan. Som ett led i vårt kvalitets- och miljöarbete är koncernen certifierad enligt ISO-9001 och ISO-14001, på www.proffice.com finns certifierade bolag och orter inom kvalitet respektive miljö listade. 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 miljöbilar, minskade koldioxidutsläpp vid resor och förnyelsebar el 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 22.

## Ägarförhållanden

Totalt hade Proffice 4 643 aktieägare vid utgången av 2014. De största ägarna är CapMan Public Market Investment med 8,5 procent av kapitalet och 27,6 procent av rösterna, Swedbank Robur fonder med 13,4 procent av kapitalet och 10,7 procent av rösterna samt Nordea Investment Funds med 12,8 procent av kapitalet och 10,2 av rösterna. Röstprocenten har beräknats på utestående aktier.

## Aktien

Antal aktier uppgick per den 31 december 2014 till 68 677 773, varav 66 677 773 aktier av serie B. Profficeaktien är sedan 11 oktober 1999 noterad på Nasdaq Stockholm, den 1 januari 2011 listades bolaget på Mid Cap. Introduktionspriset var motsvarande 21 SEK. Kortnamnet är PROE B. Proffices innehav av egna aktier i bolaget uppgick till 438 919 B-aktier. Inga förvärv eller försäljningar av egna aktier skedde under 2014. Aktierna motsvarar ett kvotvärde om 0,25 SEK per aktie. Bolagets innehav av egna aktier utgör cirka 0,64 procent av totalt antal aktier.

Årsstämman 2014 bemyndigade styrelsen följande intill tiden för årsstämman 2015:

– 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 Stockholm eller enligt förvärvserbjudande till aktieägarna.

– Att fatta beslut om överlåtelse och förvärv av egna B-aktier på Nasdaq Stockholm, till högst en tiondel av samtliga aktier i bolaget. För närmare villkor avseende ovan bemyndiganden se beslut från årsstämman 2014.

Styrelsen har beslutat att inte nyttja de beskrivna möjligheterna under 2014.

## 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 16.

## Risker och osäkerhetsfaktorer

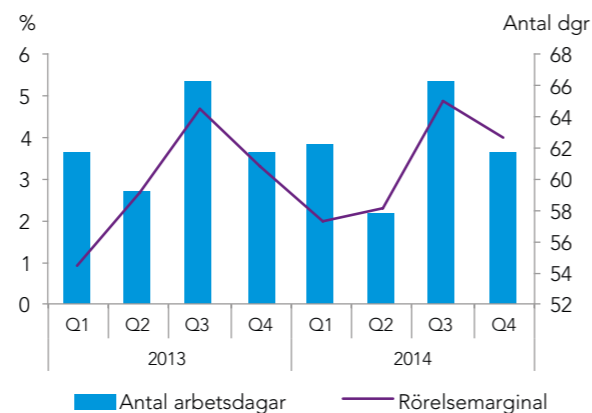
Proffices verksamhet är liksom all affärsverksamhet förenad med risker. Genom att skapa medvetenhet om de risker som finns i verksamheten kan dessa begränsas, kontrolleras och hanteras.

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. För närmare beskrivning om risker och möjligheter se sid 28 och 29. Påverkansfaktorer samt finansiell riskhantering finns utförligare beskrivna i not 2. Utöver de risker som beskrivs där bedöms inte några väsentliga risker finnas.

## Kalendereffekter

Proffices omsättning och resultat påverkas av säsongsmässiga fluktuationer samt variationer 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. Året som helhet innehöll en arbetsdag färre än föregående år.

## Rörelsemarginal och antal arbetsdagar



## Bolagsstyrningsrapport

Proffices bolagsstyrningsrapport inklusive ordförandeord återfinns i årsredovisningen på sid 30.

## Händelser efter balansdagen

Proffice tillsatte en ny chef i Norge. Eivind Bøe tillträdde under andra delen av februari som ny VD för Proffice-koncernens verksamhet i Norge och ingår i koncernledningen.

Evelyn Tusach valdes av Unionens Riksklubb i Proffice att ersätta Anette Hellgren som arbetstagarrepresentant i Proffice Aktiebolags styrelse. Bytet skedde den 11 februari i samband med ett extra konstituerande styrelsemöte.

## Framtida utveckling

Marknadsklimatet är fortsatt osäkert 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 bemanningslösningar och uppfylla visionen om att vara Nordens mest framgångsrika bemanningsföretag.

En solid balansräkning, en stark företagskultur och effektiva processer ska säkerställa bästa möjliga förutsättningar för fortsatt tillväxt. För att kunna tillvarata den potential som finns på marknaden har Proffice ytterligare förstärkt säljorganisationen och systemstödet. Detta skapar en än mer stabil verksamhet och bättre förutsättningar att kunna hantera konjunktursvängningar och skapa lönsam tillväxt.

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

Styrelsen föreslår följande oförändrade riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare att gälla från årsstämman 2015.

”Bolaget ska erbjuda en marknadsmässig totalkompensation som möjliggör att ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas. Med ledande befattningshavare avses de som är direkt- eller rapportörer 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, till exempel 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, det vill säga 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 lönevaxling 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 följt de av årsstämman 2014 antagna riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare men styrelsen har, i enlighet med vad som medges i riktlinjerna, avvikit från riktlinjerna i så måtto att det med Per Sunnemark, Affärsdirektör Proffice Sverige, ingåtts ett anställningsavtal med en garanterad bonus

om tre månadslöner för 2014. Avvikelsen motiveras av marknads-mässiga skäl.”

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som gäller fram till årsstämman 2014 redogörs för i not 7.

## Moderbolaget

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

Nettoomsättningen för 2014 uppgick till 377 (387) MSEK där merparten avsåg intern fakturering av tjänster, 111 (143) MSEK avsåg extern fakturering. Moderbolagets rörelseresultat uppgick till -29 (-41) MSEK. Moderbolagets externa omsättning avser leveranser från dotterbolagen till vissa koncerngemensamma kunder. Resultat efter finansiella poster uppgick till 56 (98) MSEK. Investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgick till 8 (13) MSEK och i materiella anläggningstillgångar till 1 (4) MSEK. De disponibla likvida medlen uppgick till 107 (82) MSEK, inklusive kreditlöfte om 100 (100) MSEK.

I övrigt hänvisas till beskrivningen av koncernen.

## Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

Balanserat resultat	
(varav överkursfond 29 947 113 SEK)	100 205 465 SEK
Årets resultat	60 296 343 SEK
<b>Totalt</b>	<b>160 501 808 SEK</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

Till ägarna utdelas (0,90 SEK x 68 238 854)*	61 414 969 SEK
I ny räkning balanseras	99 086 839 SEK
<b>Totalt</b>	<b>160 501 808 SEK</b>

\* Antalet aktier är justerat för bolagets egna aktier.



## Rapport över resultat och övrigt totalresultat för koncernen

MSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning	3, 4	4 203	4 318
Övriga rörelseintäkter	5	4	5
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Personalkostnader	7	-3 421	-3 647
Övriga rörelsekostnader	8,9	-630	-538
Av- och nedskrivning av immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar	13, 14	-16	-13
<b>Rörelseresultat</b>		<b>140</b>	<b>125</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Finansiella intäkter	10	1	15
Finansiella kostnader	10	-4	-5
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>137</b>	<b>135</b>
Skatt	12	-33	-31
<b>Årets resultat</b>		<b>104</b>	<b>104</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	5	-23
<b>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>5</b>	<b>-23</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>109</b>	<b>81</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare	19	103	104
Innehav utan bestämmande inflytande	19	1	0
<b>Årets resultat</b>		<b>104</b>	<b>104</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare	19	108	81
Innehav utan bestämmande inflytande	19	1	0
<b>Årets totalresultat</b>		<b>109</b>	<b>81</b>
<b>Resultat per aktie hänförligt till moderföretagets aktieägare</b>			
Resultat per aktie före utspädning, SEK	19	1,51	1,52
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	19	1,51	1,52

## Rapport över finansiella ställningen för koncernen

MSEK 31 december	Not	2014	2013
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Immateriella tillgångar	13	624	622
Materiella anläggningstillgångar	14	10	10
Andra långfristiga värdepappersinnehav		1	1
Långfristiga fordringar		0	1
Uppskjutna skattefordringar	12	9	11
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>10</b>	<b>13</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>644</b>	<b>645</b>
Skattefordran		7	23
Kundfordringar	17	606	594
Övriga fordringar		8	14
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	273	246
Likvida medel		74	42
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>968</b>	<b>919</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 612</b>	<b>1 564</b>

MSEK 31 december	Not	2014	2013
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
Aktiekapital	19	17	17
Övrigt tillskjutet kapital		361	361
Reserver		-34	-39
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		292	230
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare</b>		<b>636</b>	<b>569</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		3	2
<b>Summa eget kapital</b>		<b>639</b>	<b>571</b>
Skulder till kreditinstitut	21	-	25
Uppskjuten skatteskuld	12	42	43
<b>Summa långfristiga skulder och avsättningar</b>		<b>42</b>	<b>68</b>
Skulder till kreditinstitut	21	-	32
Övriga räntebärande kortfristiga skulder		-	4
Leverantörsskulder		127	115
Skatteskulder		29	7
Övriga skulder	22	152	172
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	623	595
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>931</b>	<b>925</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>973</b>	<b>993</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 612</b>	<b>1 564</b>

## Rapport över förändringar i eget kapital för koncernen

KONCERNEN MSEK	Hänförligt till moderbolagets ägare				Totalt eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat			
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>	-	-	-23	104	81	0	81
<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>	-	-	-	-22	-22	0	-22
<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>
Eget kapital 1 jan 2014	17	361	-39	230	569	2	571
<b>Totalresultat</b>							
Årets resultat	-	-	-	103	103	1	104
<b>Övrigt totalresultat</b>							
Omräkningsdifferenser	-	-	5	-	5	0	5
<b>Summa totalresultat</b>	-	-	5	103	108	1	109
<b>Transaktioner med aktieägare</b>							
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	0	0	0	-
Utdelning	-	-	-	-41	-41	0	-41
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	-	-	-	-41	-41	0	-41
<b>Eget kapital 31 dec 2014</b>	<b>17</b>	<b>361</b>	<b>-34</b>	<b>292</b>	<b>636</b>	<b>3</b>	<b>639</b>

## Rapport över kassaflödet för koncernen

MSEK	Not	2014	2013
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		138	135
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	24	15	15
Betald/återbetald skatt		16	-52
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>169</b>	<b>98</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>			
Förändring av fordringar		-33	131
Förändring av skulder		12	-22
<b>Summa förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>-21</b>	<b>109</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>148</b>	<b>207</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av rörelse, efter avdrag för förvärvade likvida medel	6	-4	-166
Förvärv av immateriella tillgångar	13	-9	-13
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	14	-4	-4
Erhållen amortering av lånefordringar		1	2
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-16</b>	<b>-181</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Utdelning till moderbolagets ägare		-41	-20
Utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		0	-22
Förändring kortfristiga krediter		-33	-58
Upptagna lån		-	100
Amortering av lån		-25	-75
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-99</b>	<b>-75</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>33</b>	<b>-49</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>42</b>	<b>94</b>
Kursdifferens i likvida medel		-1	-3
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>74</b>	<b>42</b>
<b>Tilläggsupplysning till kassaflödesanalysen</b>			
Erhållen ränta		1	2
Erlagd ränta		-2	-3

## Resultaträkning för moderbolaget

MSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning	16	374	387
Övriga rörelseintäkter	5	3	0
<b>Rörelsens kostnader</b>	16		
Personalkostnader	7	-120	-133
Övriga externa kostnader	8, 9	-273	-286
Avskrivning av immateriella anläggningstillgångar	13	-10	-6
Av- och nedskrivning av materiella anläggningstillgångar	14	-3	-3
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-29</b>	<b>-41</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från aktier och andelar i koncernföretag	10	82	124
Ränteintäkter och liknande resultatposter	10	9	23
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-6	-8
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>56</b>	<b>98</b>
Bokslutsdispositioner	11	13	-14
Skatt	12	-9	-5
<b>Årets resultat</b>		<b>60</b>	<b>79</b>

## Rapport över resultat och övrigt totalresultat för moderbolaget

MSEK	Not	2014	2013
<b>Årets resultat</b>		<b>60</b>	<b>79</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>60</b>	<b>79</b>

## Balansräkning för moderbolaget

MSEK 31 december	Not	2014	2013
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	13	53	55
Materiella anläggningstillgångar	14	6	7
Andelar i koncernföretag	15, 16	675	692
Andra långfristiga värdepappersinnehav		1	1
Fordringar hos koncernföretag		-	91
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>676</b>	<b>784</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>735</b>	<b>846</b>
Kundfordringar	17	43	53
Fordringar hos koncernföretag		145	135
Övriga fordringar		0	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	20	21
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>208</b>	<b>209</b>
<b>Kassa och bank</b>		<b>7</b>	<b>0</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>215</b>	<b>209</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>950</b>	<b>1 055</b>

MSEK 31 december	Not	2014	2013
<b>MSEK 31 december</b>			
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
Aktiekapital	19	17	17
Reservfond		277	277
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>294</b>	<b>294</b>
Överkursfond		30	30
Balanserat resultat		71	33
Årets resultat		60	79
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>161</b>	<b>142</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>455</b>	<b>436</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	20	<b>56</b>	<b>68</b>
Skulder till kreditinstitut	21	-	18
Leverantörsskulder		21	16
Skulder till koncernföretag		375	483
Övriga skulder	22	14	8
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	29	26
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>439</b>	<b>551</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>950</b>	<b>1 055</b>
Ställda säkerheter	25	36	0
Eventualförpliktelser/ansvarförbindelser	26	-	-

## 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 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>
Eget kapital 1 jan 2014	17	277	30	33	79	436
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat	-	-	-	-	60	60
Övrigt totalresultat	-	-	-	-	-	-
<b>Summa totalresultat</b>	-	-	-	-	<b>60</b>	<b>60</b>
Vinstdisposition	-	-	-	79	-79	0
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning	-	-	-	-41	-	-41
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	-	-	-	<b>-41</b>	-	<b>-41</b>
<b>Eget kapital 31 dec 2014</b>	<b>17</b>	<b>277</b>	<b>30</b>	<b>71</b>	<b>60</b>	<b>455</b>

## Kassaflödesanalys för moderbolaget

MSEK	Not	2014	2013
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		56	98
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	24	-27	-36
Återbetald skatt		0	3
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>29</b>	<b>65</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>			
Förändring av fordringar		92	-25
Förändring av skulder		-14	-6
<b>Summa förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>78</b>	<b>-31</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>107</b>	<b>34</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av dotterbolag	6	0	-166
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	13	-8	-13
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	14	-1	-4
Lämnade aktieägartillskott		-3	-23
Erhållen amortering av lånefordringar		-	1
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-12</b>	<b>-205</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Utbetalda utdelningar		-41	-20
Förändring kortfristiga krediter		-28	-20
Förändring övriga kortfristiga räntebärande skulder från koncernföretag		-80	144
Erhållna koncernbidrag		61	24
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-88</b>	<b>128</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>7</b>	<b>-43</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>0</b>	<b>43</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>7</b>	<b>0</b>
<b>Tilläggsupplysning till kassaflödesanalysen</b>			
Erhållen ränta		9	11
Erlagd ränta		-4	-7

## Noter

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 24 mars 2015. Årsredovisningen och koncernredovisningen fastställs slutligen av moderbolagets årsstämma den 28 april 2015.

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 rapporterings rekommendation 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 rap- porteringsvaluta 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 redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om den 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 28.

Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper

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

#### Ändrade redovisningsprinciper 2014

Nedan beskrivs vilka ändrade redovisningsprinciper som koncernen tillämpat från och med 1 januari 2014. Övriga ändringar av IFRS med tillämpning från och med 2014 har inte haft 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 Upplysningar om andelar i andra företag

Förändringen i IFRS 12 innebär upplysningskrav för fler typer av innehav i andra företag i koncernredovisningen, utökade upplysningskrav för dotterföretag, samarbetsarrangemang och intresseföretag samt avseende så kallade ”strukturerade företag” som inte konsolideras.

Ingen av nämnda ändringar har haft någon väsentlig effekt på koncernens resultat och ställning.

#### Ändrade redovisningsprinciper 2015 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 2015 och framåt planeras inte att tillämpas i förtid. 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 9 Finansiella instrument

IFRS 9 Finansiella instrument hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. Standarden ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 innehåller en blandad värderingsansats med tre värderingskategorier för finansiella tillgångar; upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde över övrigt totalresultat och verkligt värde över resultaträkningen. Hur ett instrument ska klassificeras beror på företagets affärsmodell och instrumentets karaktäristika. IFRS 9 innehåller även minskade krav för tillämpning av säkringsredovisning.

IFRS 15 Revenue from contracts with customers

IFRS 15 reglerar hur redovisning av intäkter ska ske och bygger på principen att användare av finansiella rapporter ska ges mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningskyldigheten innebär att information om intäktsslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt ska lämnas. En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten och har möjlighet att använda och erhåller nyttan från varan eller tjänsten. IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande SIC och IFRIC.

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

**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 allokerar resurser till rörelsesegmentet. Se not 3 för ytterligare beskrivning av indelning och presentation av rörelsesegmenten.

Kassaflödesanalys

**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, återköp av aktier samt emissioner

#### KONCERNREDOVISNING (KONSOLIDERINGSPRINCIPER) Allmänt

Koncernredovisningen omfattar, förutom moderbolaget, samtliga dotterföretag i vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande. Bestämmande inflytande innebär att koncernen exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget.

Dotterföretag 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/tilläggsköpeskillingar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. För övriga villkorade köpeskillingar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat.

Transaktionsutgifter som uppkommer, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av egetkapitalinstrument 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

**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 köpeskilling 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. Vinster 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

Omräkning av utländska dotterbolag

**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 tillförlitlig 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.

Övriga rörelseintäkter

Övriga rörelseintäkter avser intäkter från aktiviteter utanför koncernens huvudsakliga verksamhet.

Kostnader

Operationell leasing

Finansiella intäkter och kostnader

Fordringar och skulder i utländsk valuta

Skatter

Resultat per aktie

Immateriella tillgångar

Goodwill

#### Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar avser balanserade systemutvecklingskostnader samt balanserade kundkontrakt.

Direkt hänförliga utgifter som balanseras som en del 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 redovisas övriga immateriella tillgångar till anskaffningsvärde 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	4–10 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 hänförlbara 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 avtalsenlig skyldighet föreligger att betala.

En finansiell tillgång tas bort från rapport över finansiella ställningen för koncernen när rättigheterna i avtalet realiseras, 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 vid första redovisningstillfället såsom beskrivs nedan. Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader utom kategorin 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 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**

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 rän-tebärande 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 avsättning genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde 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.

För tjänstemän i Sverige tryggas ITP 2-planens förmånsbestämda pensionsåtaganden för ålders- och familjepension genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, Klassificering av ITP-planer som finansieras genom försäkring i Alecta, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2014 har koncernen inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP 2 som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Premien för den förmånsbestämda ålders- och familjepensionen är individuellt beräknad och är bland annat beroende av lön, tidigare intjänad pension och förväntad återstående tjänstgöringstid.

Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska metoder och antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån ska normalt tillåtas variera mellan 125 och 155 procent. Om Alectas kollektiva konsolideringsnivå understiger 125 procent eller överstiger 155 procent ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet.

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.

Anställda i Norge omfattas huvudsakligen av avgiftsbestämda pensionsplaner, men där finns även en mycket liten andel som omfattas av förmånsbestämda pensionsplaner.

**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 eventualförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräfts 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 2014**

Om inte annat anges nedan har moderbolagets redovisningsprinciper under 2014 förändrats i enlighet med vad som anges för koncernen.

**Ändrade redovisningsprinciper 2015 och framåt**

Se ändrade redovisningsprinciper för koncernen.

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

**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 ställning 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 Utformning 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 anskaffningsvärdemetoden. Transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i dotterföretag.

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

**Goodwill**

Goodwill och andra immateriella anläggningstillgångar med obestämbar nyttjandeperiod som 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 skattekostnad.

**Koncernbidrag och aktieägartillskott**

Koncernbidrag som moderföretaget erhåller från ett dotterföretag redovisas i moderbolaget enligt samma principer som sedvanliga utdelningar från dotterföretag. Koncernbidrag som lämnas från moderbolaget 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 begränsa ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat. Profices 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	
<b>Valutarisk</b>	Risken för att valutakursförändring negativt påverkar koncernens finansiella utfall.
<b>Ränterisk</b>	Risken för att förändring av räntenivån negativt påverkar koncernens finansiella utfall.
<b>Likviditetsrisk</b>	Risken för att Proffice inte kan fullgöra sina förpliktelser som sammanhänger med koncernens skulder.
<b>Kreditrisk</b>	Risk för att koncernens kunder inte kan fullgöra sina betalningsförpliktelser som sammanhänger med koncernens fordringar.

#### Valutarisker

Proffice bedriver verksamhet i Sverige, Norge, Finland och Danmark. Valutarisker uppstår genom affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter. Koncernens företag arbetar i lokal valuta och huvudsakligen på den lokala 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 säkringsåtgärder.

Omräkning av de utländska verksamheternas nettotillgångar sker från EUR, DKK och NOK till SEK. För 2014 har omräkningen av de utländska dotterbolagen påverkat koncernens egna kapital med 5 (-23) MSEK. Valutaexponering som uppstår hanteras huvudsakligen genom koncernens cashpool.

Under 2014 har ingen valutasäkring skett.

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	+/- 12,3	+/-4,5	+/- 0,9

Följande valutakurser har använts:

VALUTAKURS	2014		2013	
	Genomsnitt	Balansdag	Genomsnitt	Balansdag
EUR	9,097	9,516	8,649	8,943
DKK	1,220	1,278	1,160	1,199
NOK	1,089	1,052	1,109	1,058

#### Ränterisk

Eftersom koncernen inte innehar några väsentliga räntebärande tillgångar, utöver banktillgodohavanden, är koncernens resultat och kassaflöde från den löpande verksamheten begränsat beroende av förändringar i marknadsräntor. Ränterisk uppstår vid finansiering genom extern upplåning. Vid räkningsårets utgång fanns inga räntebärande skulder till kreditinstitut, 0 (57) MSEK. Därmed anses den totala 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 (2) MSEK under en rullande tolv månaders period. En ränteförändring med en procentenhet skulle påverka koncernens resultat negativt med mindre än 1 MSEK.

#### Likviditetsrisk

Behovet av finansiering säkras genom krediter från kreditinstitut i form av avtal om långsiktig finansiering, belåning av kundfakturer samt checkräkningskredit. Koncernens långsiktiga finansiering är från långgivaren förenad med krav på covenanter såsom 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 2014-12-31 var den genomsnittliga kvarvarande avtalstiden 26 månader. Uppgifter om bekräftade, beviljade och disponerade låneramar samt förfallotidpunkter för krediter framgår av not 21.

#### 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.

Kreditrisker hänförliga till koncernens kundfordringar 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 17 finns en åldersanalys av kundfordringarna. Koncernens kreditrisk utgörs av kundfordringar om 606 (594) MSEK och upplupna intäkter om 247 (227) MSEK.

#### Verkligt värde på finansiella instrument

Koncernens lånefordringar och kundfordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Redovisat belopp uppgick på balansdagen till 852 (816) 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 127 (176) 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 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 allokera 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.

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

	2014						
	Sverige	Norge	Finland	Danmark	Koncern-gemensamt	Eliminering	Totalt
<b>INTÄKTER OCH RESULTAT</b>							
Extern nettoomsättning	2 998	1 011	144	50	-	-	4 203
Intern nettoomsättning	142	13	2	0	263	-420	-
<b>Nettoomsättning</b>	<b>3 140</b>	<b>1 024</b>	<b>146</b>	<b>50</b>	<b>263</b>	<b>-420</b>	<b>4 203</b>
Övriga rörelseintäkter	3	1	-	-	-	-	4
Av- och nedskrivning av immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar	-2	-1	-	-	-13	-	-16
<b>Rörelseresultat</b>	<b>128</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>-29</b>	<b>-</b>	<b>140</b>
Finansiella poster							-3
<b>Koncernens resultat före skatt</b>							<b>137</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>							
Anläggningstillgångar <sup>1</sup>	366	136	73	-	59	-	634
Kundfordringar	478	108	15	5	-	-	606
Ofördelade tillgångar							372
<b>Summa tillgångar</b>							<b>1 612</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>							
Eget kapital							639
Ofördelade skulder							973
<b>Summa eget kapital och skulder</b>							<b>1 612</b>
Investeringar <sup>1</sup>	-1	-3	-	-	-9	-	-13

	2013						
	Sverige	Norge	Finland	Danmark	Koncern-gemensamt	Eliminering	Totalt
<b>INTÄKTER OCH RESULTAT</b>							
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

1. Immateriella och materiella.

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 ar-

betar rekryteringskonsulter från Proffices specialismråden med att hjälpa företag att säkra deras kompetensförsörjning. Inom verksamhetsområdet Omställning arbetar jobcoachers med att ge stöd vid omställning samt hjälpa den enskilde individen från ett arbete till ett annat.

NETTOOMSÄTTNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE	2014				
	Sverige	Norge	Finland	Danmark	Totalt
Personaluthyrning	2 811	980	141	46	3 978
Rekrytering	131	29	3	4	167
Omställning	56	2	0	0	58
<b>Summa</b>	<b>2 998</b>	<b>1 011</b>	<b>144</b>	<b>50</b>	<b>4 203</b>

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>Summa</b>	<b>3 162</b>	<b>998</b>	<b>118</b>	<b>40</b>	<b>4 318</b>

## Not 4 Intäkternas fördelning

Personaluthyrning utgör Proffices största verksamhetsområde och är fördelat på sju kompetensområden: Industri/Logistik, Kontor/Kundservice, IT/Teknik, Aviation, Vård, Ekonomi och Life Science.

Fördelning per kompetensområde	2014	2013
<b>Nettoomsättning</b>		
Industri/Logistik	1 374	1 454
Kontor/Kundservice	1 037	1 105
IT/Teknik	399	443
Aviation	352	245
Vård	349	346
Ekonomi	321	329
Life Science	146	141
<b>Summa</b>	<b>3 978</b>	<b>4 063</b>

## Not 5 Övriga rörelseintäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Återförd villkorad köpeskilling <sup>1</sup>				
- Komet Holding AB <sup>2</sup>	0	5	-	-
Övrigt	4	0	3	-
<b>Summa</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>-</b>

1. Avvikelse mellan faktiskt utfall för villkorad köpeskilling från tidigare förvärv och vid förvärvet beräknad villkorad köpeskilling.  
2. Se not 6 Rörelseförvärv.

## Not 6 Rörelseförvärv

### Förvärv under 2014

Under 2014 har inga företagsförvärv av väsentlig betydelse genomförts.

### Reglering av villkorad köpeskilling

Den under 2013 preliminärt beräknade tilläggsköpeskillingen för förvärvet av studentbemanningsbolaget Komet Holding AB, har under 2014 slutligt fastställts och betalats, vilket resulterat i att koncernens kassaflöde under året har påverkats av rörelseförvärv med -4 MSEK.

Avvikelse mellan villkorad köpeskilling och vid förvärvet beräknad villkorad köpeskilling redovisas som övrig rörelseintäkt 2013 och 2014, beloppen återges i rapport över resultat och övrigt totalresultat för koncernen, se not 5. I moderbolaget har avvikelsen minskat anskaffningsvärdet för andelar i koncernföretag, se not 15.

### 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 2013, beloppen återges i rapport över resultat och övrigt totalresultat för koncernen, se not 5. I moderbolaget har avvikelsen minskat anskaffningsvärdet för andelar i koncernföretag, se not 15.

Beräkning av tilläggsköpeskilling, beroende av 2013 års utfall, fastställs i samband med årsstämman i Komet.

Koncernens kassaflöde påverkades 2013 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 6 MSEK som erlades i tilläggsköpeskilling för förvärvet av studentbemanningsbolaget Komet Holding AB.

## Not 7 Anställda och personalkostnader

MEDELANTALET ÅRSANSTÄLLDA <sup>1</sup>	2014		2013	
	Totalt anställda	Andel kvinnor, %	Totalt anställda	Andel kvinnor, %
<b>Moderbolaget</b>				
Sverige	97	71	100	77
<b>Dotterföretag</b>				
Sverige	3 986	48	4 526	48
Norge	1 401	39	1 471	40
Danmark	86	37	69	74
Finland	491	52	380	56
<b>Totalt dotterföretag</b>	<b>5 964</b>	<b>46</b>	<b>6 446</b>	<b>47</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>6 061</b>	<b>46</b>	<b>6 546</b>	<b>48</b>

1. För att beräkna årsarbetstid används 1 980 (1 988) timmar.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Löner, andra ersättningar och sociala kostnader</b>				
Löner och ersättningar	2 608	2 737	76	70
Sociala kostnader	595	571	28	25
Pensionskostnader	125	185	13	12
<b>Summa</b>	<b>3 328</b>	<b>3 493</b>	<b>117</b>	<b>107</b>
<b>Fördelning löner och ersättningar</b>				
Övriga anställda	2 588	2 720	59	57
Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare <sup>2</sup>	20	17	17	13
<b>Summa</b>	<b>2 608</b>	<b>2 737</b>	<b>76</b>	<b>70</b>

2. Specificeras i tabellen Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare nedan.

### Förmånsbestämda pensionsplaner

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen uppgår till 32 (35) MSEK. Avgifter för ITP 2-försäkringar i Alecta förväntas för 2015 uppgå till 33 MSEK. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2014 uppgick Alectas preliminära överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 143 (148) procent.

### Könsfördelning bland styrelse och ledande befattningshavare 2014-12-31

Styrelsen utgörs av totalt 9 (8) ledamöter varav 6 (4) ledamöter är män. I koncernledningen är antalet ledande befattningshavare inklusive verkställande direktör 7 (4) och av dessa är 6 (3) män.

I styrelserna för koncernens samtliga bolag är 11 (9) ledamöter män och 7 (8) ledamöter kvinnor.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare kSEK</b>				
<b>Styrelsens ordförande</b>				
Cecilia Daun Wennborg (fr o m 22 maj 2014)	333	-	333	-
Lars Murman (t o m 21 maj 2014)	208	500	208	500
<b>Styrelseledamöter</b>				
Axel Hjärne (fr o m 22 maj 2014)	155	-	155	-
Cecilia Daun Wennborg (t o m 21 maj 2014)	133	320	133	320
Christer Hägglund (t o m 23 april 2013)	-	83	-	83
Juan Vallejo (fr o m 22 maj 2014)	169	-	169	-
Karin Eliasson (t o m 21 maj 2014)	120	290	120	290
Karl Åberg	312	260	312	260
Katarina Mellström (t o m 23 april 2013)	-	88	-	88
Lars Johansson (fr o m 24 april 2013)	280	177	280	177
Susanna Marcus (fr o m 24 april 2013)	280	177	280	177
<b>Verkställande direktör</b>				
Henrik Höjsgaard	5 420	-	5 420	-
Lars Kry	-	5 841	-	5 841
<b>Övriga ledande befattningshavare<sup>3</sup></b>				
Övriga ledande befattningshavare <sup>3</sup>	12 968	9 212	9 773	5 103
<b>Summa</b>	<b>20 378</b>	<b>16 948</b>	<b>17 183</b>	<b>12 839</b>

3. Antal övriga ledande befattningshavare i koncernen uppgår till 6 (3) och i moderbolaget 3 (3).



## Ersättning till ledande befattningshavare

### Riktlinjer för ersättningar enligt beslut på årsstämman 2014

I årsstämman 2014 fastställdes Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare. 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. Proffice ska erbjuda marknadsmässiga ersättningar som möjliggör att ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas.

### Grundlön, rörlig ersättning och pension

Den totala ersättningen till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare utgörs av en fast grundlön, rörlig lön och pensionsförmåner samt övriga förmåner.

Nivåer och omfattningar av ersättningar och förmåner utvärderas årligen. I utvärderingen beaktas bland annat ansvar, befogenhet, erfarenhet, prestation och på marknaden jämförbar statistik för ersättningarna.

Ersättning för rörlig lön kan utgöras dels av ett kortsiktigt program (STI), dels av ett långsiktigt program (LTI). Rörlig lön baseras i huvudsak på finansiella resultat och dessa resultat ska innan beräkning av utfall belastas med kostnader för de rörliga lönerna (självfinansiering).

Alla rörliga lönedelar har en maxgräns. Utfall från det korta STI-programmet kan uppgå till högst ett belopp motsvarande den fasta årslönen (12 månadslöner). Utfall från kontantbaserade LTI-program är maximerade till sex (6) månadslöner per år för ledande befattningshavare och för VD är kontantbaserat LTI-program begränsat till maximalt sexton (16) månadslöner per år.

Enbart ledande befattningshavare med resultatansvar är berättigade att delta i bolagets långsiktiga incitamentsprogram, som kan vara antingen kontant- och/eller aktiebaserat. Det finns för närvarande inga utestående aktierelaterade incitamentsprogram inom bolaget.

Pensionsåldern uppgår till 65 år för samtliga ledande befattningshavare. Pensionsförmåner ska vara premiebestämda och fastställas på marknadsmässiga villkor med hänsyn tagen till nationell lag och lokala avtal. Bolaget accepterar för ledande befattningshavare lönevaxling till pension under förutsättning att det är kostnadsneutralt för bolaget.

### Verkställande direktören

Verkställande direktör Henrik Höjsgaard erhöll under 2014 en fast lön om 3 620 kSEK och en garanterad rörlig ersättning, STI, motsvarande sex (6) månadslöner som i kronor uppgick till 1 800 kSEK. Den garanterade bonusen om 6 månadslöner avviker från gällande riktlinjer. Avvikelsen anmäldes på årsstämman 2014 och motiverades av marknadsmässiga skäl.

Verkställande direktören deltar i ett treårigt LTI-program under perioden 2014-01-01–2016-12-31. Eventuell utbetalning sker 2017. Därutöver har verkställande direktören bilförmån, sjukvårdsförsäkring, sjukförsäkring och fri dagstidning.

Proffice förre verkställande direktör Lars Kry, erhöll under 2013 en total ersättning om 5 841 kSEK och av denna ersättning utgjorde 2 475 kSEK reserverad avgångslön. Lars Kry erhöll 2013 förmåner avseende bil, resor, sjukvårdsförsäkring och sjukförsäkring men erhöll inte någon rörlig ersättning.

Pensionsförmån, inkluderande pensionssparande och sjukförsäkring, ska enligt riktlinjerna inte överstiga en premie om 30 procent av den fasta årslönen. För sittande verkställande direktör har avsatts 1 080 kSEK till pension, vilket även motsvarar 30 procent av fast årslön. För tidigare verkställande direktör avsattes 1 752 kSEK, vilket motsvarade 30 procent av fast årslön. Under redovisade perioder har ingen lönevaxling skett.

Verkställande direktörens uppsägningstid är tolv månader från bolagets sida och vid uppsägning från verkställande direktörens sida är uppsägningstiden 6 månader, vilket är en avvikelse från Riktlinjerna som föreskriver 12 månader. Denna avvikelse redovisades på årsstämman 2014.

Utöver detta har verkställande direktören, vid uppsägning från bolagets sida, rätt till avgångsvederlag uppgående till en årslön.

### Ledande befattningshavare i koncernledningen

Antal ledande befattningshavare exklusive verkställande direktör uppgick under perioden januari till mars 2013 till 17 stycken. Därefter ändrades

KONCERNEN	Grundlön/ Styrelsearvode		Rörlig ersättning		Övriga förmåner		Pensions- kostnader		Summa	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ersättningar och övriga förmåner, kSEK										
Styrelsens ordförande	541	500	-	-	-	-	-	-	541	500
Övriga styrelseledamöter	1 449	1 395	-	-	-	-	-	-	1 449	1 395
VD	3 620	5 841	1 800	-	116	379	1 080	1 752	6 616	7 972
Övriga ledande befattningshavare <sup>1</sup>	10 568	9 212	2 400	-	375	392	3 027	2 719	16 370	12 323
<b>Summa</b>	<b>16 178</b>	<b>16 948</b>	<b>4 200</b>	<b>-</b>	<b>491</b>	<b>771</b>	<b>4 107</b>	<b>4 471</b>	<b>24 976</b>	<b>22 190</b>

1. Antal övriga ledande befattningshavare i koncernen uppgår till 6 (3).

organisationen och för perioden april 2013 fram till och med 31 maj 2014 var antalet ledande befattningshavare i koncernledningen 3 ledamöter exklusive verkställande direktör.

I juni 2014 utökades koncernledning till 7 ledande befattningshavare exklusive verkställande direktör. I september 2014 minskade antalet ledande befattningshavare med 1 befattningshavare och antalet uppgår per 2014-12-31 till 6 personer exklusive verkställande direktör.

Under 2013 erhöll koncernledningen fast grundlön på sammanlagt 9 212 kSEK, av detta belopp avsåg 4 109 kSEK fast lön för första kvartalet 2013. Kostnader för pension för sistnämnda perioden uppgick till 1 261 kSEK. Ledande befattningshavare erhöll inga rörliga ersättningar (STI) avseende 2013 års resultat. 2013 års resultat belastades med ett avgångsvederlag om 6 månadslöner.

Under 2014 erhöll koncernledningen 10 568 kSEK i fast lön och den rörliga ersättningen (STI) uppgick till 2 400 kSEK. En avvikelse från gällande riktlinjer 2014 har noterats avseende garanterad bonus om tre månadslöner till nyanställd ledande befattningshavare. Avvikelsen motiveras av marknadsmässiga skäl. Koncernledningen har under 2014 inte deltagit i något långsiktigt incitamentsprogram (LTI).

Avgångsvederlag för en ledande befattningshavare har under 2014 kostnadsförts med 12 månadslöner.

Medlemmar i koncernledningen har utöver fast grundlön, rörlig lön och pensionsförmån även erhållit skattepliktiga förmåner såsom bil, sjukvårdsförsäkring och sjukförsäkring. Pensionspremier har avsatts för ledande befattningshavare i koncernledningen i enlighet med gällande ITP-avtal och med ett undantag till annan premiebestämd nyttjanslöshet som speglar villkoren i ITP1. En anställd har under året nyttjat möjlighet till lönevaxling 2014.

Uppsägningstiden för koncernledningen är maximalt 12 månader från bolagets sida och 6 månader från den anställdes sida.

### Ledande befattningshavare i moderbolaget

I moderbolaget har antalet ledande befattningshavare exklusive verkställande direktör under 2014 uppgått till 3 (3).

Ledande befattningshavare i moderbolaget erhöll en total ersättning om 9 773 (5 103) kSEK. Den totala ersättningen 2014 har jämförts med motsvarande uppgift 2013 påverkat av byte av personer i gruppen ledande befattningshavare.

### Ersättning till styrelsen fastställd av årsstämman 2014

Vid årsstämman 2014 beslutades att arvode till styrelse för perioden till och med utgången av årsstämman 2015 ska utgå med 570 kSEK till styrelsens ordförande och 265 kSEK till var och en av de övriga stämмоvalda ledamöterna. Därutöver ska ersättning utbetalas för utskottsarbete med 80 kSEK för revisionsutskottet och 25 kSEK till övriga stämмоvalda ledamöter i utskott. Om styrelsens ordförande ingår i utskott ska denne inte erhålla arvode.

Arvoden kan utbetalas som lön, alternativt, under vissa förutsättningar, faktureras från en ledamots bolag. Fakturerat arvode uppjusteras med belopp motsvarande de sociala avgifter som Proffice därmed inte har att erlagga.

### Ersättning till styrelsen under 2014

Ersättning till styrelse beslutas årligen på stämman och avser perioden fram till och med nästa årsstämma. Det medför att 5 månader avser styrelsearvoden som beslutade i årsstämma 2013 och resterande 7 månader avser arvoden beslutade i årsstämma 2014. Ersättning för styrelse- och utskottsarvoden för perioden 2014 uppgick totalt till 1 990 (1 895) kSEK exklusive sociala avgifter. Av nämnda 1 990 kSEK utgjorde 899 (908) kSEK belopp som fakturerats från eget bolag. Arbetstagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode.

### Berednings- och beslutsprocess

Ersättningar till koncernledning och ledande befattningshavare (exklusive verkställande direktören) har fastställts av ersättningsutskottet. Beslut om ersättningar till verkställande direktören fattas av styrelsen. Detta sker utifrån riktlinjer som beslutas på årsstämman.

Styrelsen får frångå dessa riktlinjer, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Där inget annat anges har Proffice under året följt de av årsstämman 2014 antagna riktlinjerna.

MODERBOLAGET	Grundlön/ Styrelsearvode		Rörlig ersättning		Övriga förmåner		Pensions- kostnader		Summa	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ersättningar och övriga förmåner, kSEK										
Styrelsens ledamöter	1 990	1 895	-	-	-	-	-	-	1 990	1 895
VD	3 620	5 841	1 800	-	116	379	1 080	1 752	6 616	7 972
Övriga ledande befattningshavare <sup>1</sup>	7 977	5 103	1 796	-	311	175	2 484	1 457	12 568	6 735
<b>Summa</b>	<b>13 587</b>	<b>12 839</b>	<b>3 596</b>	<b>-</b>	<b>427</b>	<b>554</b>	<b>3 564</b>	<b>3 209</b>	<b>21 174</b>	<b>16 602</b>

1. Antal ledande befattningshavare i moderbolaget uppgår till 3 (3).

## Not 8 Arvode till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Revisionsuppdraget	4	5	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	-	0	-
Skatterådgivning	0	0	0	0
Övriga tjänster	0	0	0	0
<b>Summa<sup>1</sup></b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

1. Årsstämman beslutade i maj 2014 om byte av revisor från KPMG till PwC. Av totala summan 2014 avser 3 MSEK PwC och 1 MSEK KPMG. För moderbolaget avser 1 MSEK PwC och 0 MSEK KPMG.

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 9 Operationell leasing

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

	2014		Moderbolaget
	Koncernen	Därav lokaler	
Årets leasing- och hyreskostnader	62	54	30
<b>Minimileasingavgifters förfallostruktur</b>			
Inom 1 år	55	46	35
Senare än 1 år men inom 5 år	137	119	101
Senare än 5 år	5	5	5

	2013		Moderbolaget
	Koncernen	Därav lokaler	
Årets leasing- och hyreskostnader	58	47	24
<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

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

## Not 10 Finansnetto

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Resultat från andelar i koncernföretag<sup>1</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>82</b>	<b>124</b>
Ränteutgifter	1	2	9	11
Övrigt	-	1	-	0
Netto valutakursförändringar	0	12	0	12
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>23</b>
Räntekostnader	-2	-4	-4	-8
Övrigt	0	-1	0	0
Netto valutakursförändringar	-2	-	-2	-
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-8</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-3</b>	<b>10</b>	<b>85</b>	<b>139</b>

1. Resultat från andelar i koncernföretag avser erhållna koncernbidrag om 53 (61) MSEK, nedskrivning av aktier om -20 (-17) MSEK samt utdelning om 49 (80) MSEK.

Ränteutgifter och räntekostnader härrör i allt väsentligt från banktillgodohavanden och låneskulder. I moderbolaget uppgick ränteutgifter från andra koncernföretag till 9 (10) MSEK och räntekostnader till 4 (7) MSEK.

## Not 11 Bokslutsdispositioner

	Moderbolaget	
	2014	2013
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-	-20
Periodiseringsfond, årets avsättning	-14	-
Periodiseringsfond, årets återföring	27	6
<b>Summa</b>	<b>13</b>	<b>-14</b>

## Not 12 Skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Aktuell skattekostnad</b>				
Årets skattekostnad/-intäkt	-31	-18	-9	-
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-1	-1	-	-
<b>Summa</b>	<b>-32</b>	<b>-19</b>	<b>-9</b>	<b>-</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader samt underskottsavdrag	-1	-11	-	-5
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat skattevärde	0	-	-	-
Omvärdering av uppskjuten skatt <sup>1</sup>	-	-1	-	-
<b>Summa</b>	<b>-1</b>	<b>-12</b>	<b>-</b>	<b>-5</b>
<b>Totalt redovisad skattekostnad/intäkt</b>	<b>-33</b>	<b>-31</b>	<b>-9</b>	<b>-5</b>

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

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Avstämning effektiv skatt</b>				
Redovisat resultat före skatt	138	135	69	84
Skatt enligt respektive lands gällande skattesats	-32	-32	-15	-18
Skatteeffekter av ej avdragsgilla kostnader	-1	-1	-5	-4
Skatteeffekter av icke skattepliktiga intäkter	1	2	11	17
Justering för skatter tidigare år	-1	-1	-	-
Schablonränta på periodiseringsfond	-	-	0	0
Ökning av underskottsavdrag innevarande år utan motsvarande aktivering	0	0	-	-
Aktivering av tidigare underskottsavdrag	1	2	-	-
Omvärdering av uppskjuten skatt <sup>1</sup>	0	-1	-	-
Övrigt	-1	0	-	-
<b>Redovisad skattekostnad</b>	<b>-33</b>	<b>-31</b>	<b>-9</b>	<b>-5</b>

1. Från och med 1 januari 2014 uppgår bolagsskattesatsen till 27 procent i Norge och 20 procent i Finland.

Av moderbolagets övriga fordringar utgör 0 (0) skattefordran.

Uppskjutna skattefordringar respektive skatteskulder fördelas sig enligt tabellen nedan.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Uppskjuten skattefordran hänförlig till:</b>				
Materiella anläggningstillgångar	0	0	-	-
Immateriella tillgångar/anläggningstillgångar	1	2	-	-
Underskottsavdrag	8	9	-	-
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Uppskjuten skatteskuld hänförlig till:</b>				
Periodiseringsfonder	37	38	-	-
Skillnad mellan bokförd avskrivning och avskrivning enligt plan	5	5	-	-
Övrigt	0	0	-	-
<b>Summa</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Redovisad skattekostnad</b>	<b>-33</b>	<b>-31</b>	<b>-9</b>	<b>-5</b>

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.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag.

KONCERNEN	Materiella anläggnings-tillgångar	Immateriella tillgångar	Underskotts-avdrag	Periodise-ringsfonder	Skillnad mel-lan bokförd avskrivning och avskrivning enligt plan	Övrigt	Total
<b>IB 2013-01-01</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>-38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-16</b>
Redovisat i resultaträkningen	-1	-2	-4	0	-5	0	-12
Redovisat direkt i eget kapital	-	-	-4	-	-	-	-4
<b>UB 2013-12-31</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>-38</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>-32</b>
Redovisat i resultaträkningen	0	-1	-1	1	-	0	-1
<b>UB 2014-12-31</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>-37</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>-33</b>

#### Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

Utöver det aktiverade värdet på underskottsavdrag om 8 (9) 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 2014-12-31.

Uppskjutna skattefordringar har inte redovisats för denna post, då det inte är sannolikt att koncernen inom en femårsperiod 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 0,8 MSEK inom en femårsperiod.

## Not 13 Immateriella tillgångar

KONCERNEN	Goodwill		Kundkontrakt		Systemutveckling		Totalt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	594	605	14	12	79	74	687	691
Omräkningsdifferens	5	-11	0	-	0	-	5	-11
Inköp	1	-	-	-	8	13	9	13
Avyttringar/Nedskrivningar	-15	-	-	-	-5	-8	-20	-8
Omklassificering/Omföring	1	0	0	2	-	-	1	2
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>586</b>	<b>594</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>82</b>	<b>79</b>	<b>682</b>	<b>687</b>
Ingående ackumulerade nedskrivningar/avskrivningar	-37	-35	-5	-3	-23	-21	-65	-59
Omräkningsdifferens	-1	-1	0	-	0	-	-1	-1
Årets avskrivningar	-	-	-1	-1	-7	-7	-8	-8
Avyttringar/Nedskrivningar	15	-	-	-	2	5	17	5
Omklassificering/Omföring	-	-1	-1	-1	0	0	-1	-2
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar/avskrivningar</b>	<b>-23</b>	<b>-37</b>	<b>-7</b>	<b>-5</b>	<b>-28</b>	<b>-23</b>	<b>-58</b>	<b>-65</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>563</b>	<b>557</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>624</b>	<b>622</b>
<b>Koncernens immateriella tillgångar fördelas på nedanstående kassagenererande enheter</b>								
Sverige	357	357	7	8	1	1	365	366
Norge	133	132	0	1	-	-	133	133
Danmark	0	0	-	-	-	-	0	0
Finland	73	68	-	-	-	-	73	68
Koncerngemensamt	-	-	-	-	53	55	53	55
<b>Summa</b>	<b>563</b>	<b>557</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>624</b>	<b>622</b>

MODERBOLAGET	Systemutveckling	
	2014	2013
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	77	69
Inköp	8	13
Avyttringar/Utrangeringar	-4	-5
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>81</b>	<b>77</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-22	-17
Årets avskrivningar	-7	-6
Avyttringar/Utrangeringar	1	1
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-28</b>	<b>-22</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>53</b>	<b>55</b>

Nyttjandeperioden för immateriella tillgångar utom goodwill är begränsade och beskrivs i not 1.

#### 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 rörelsesegmentsnivån 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 2015 baseras på budget för respektive enhet. Utvecklingen för åren 2016–2019 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. Bolagets antaganden och bedömningar har visat sig stämma väl överens med de historiska utfallen.

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 9,3 (10,4) procent

Norge 9,9 (10,2) procent

Finland 9,0 (9,8) procent

Nyttjandevärdena överstiger redovisat värde för samtliga testade enheter. Något nedskrivningsbehov föreligger inte per 2014-12-31.

Bolagsledningen bedömer att för koncernens kassagenererande enheter skulle rimliga 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.

## Not 14 Materiella anläggningstillgångar

INVENTARIER	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	65	75	15	13
Omräkningsdifferens	0	-1	-	-
Inköp	4	4	1	4
Avyttringar/Utrangeringar	-26	-13	-	-2
Omklassificering/Omföring	0	-	-	-
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>43</b>	<b>65</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-55	-62	-8	-7
Omräkningsdifferens	0	0	-	-
Årets avskrivningar	-4	-5	-2	-3
Avyttringar/Utrangeringar	26	12	-	2
Omklassificering/Omföring	0	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-33</b>	<b>-55</b>	<b>-10</b>	<b>-8</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

OMBYGGNATIONER I ANNANS FASTIGHET	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ingående ny- och ombyggnation	2	8	1	1
Avyttringar/Utrangeringar	-1	-6	-	-
Omklassificering/Omföring	0	-	-	-
<b>Utgående ny- och ombyggnation</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Ingående avskrivningar	-2	-8	-1	-1
Årets avskrivningar	0	0	-	0
Omklassificering/Omföring	0	-	-	-
Avyttringar/Utrangeringar	1	6	-	0
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Not 15 Andelar i koncernföretag

	Moderbolaget	
	2014	2013
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	692	687
Lämnat aktieägartillskott	3	27
Reglerad tilläggsköpeskilling <sup>1</sup>	0	-5
Nedskrivning	-20	-17
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>675</b>	<b>692</b>

1. För detaljerad information gällande förvärv se not 6.

MODERBOLAGET INNEHAV	Organisations-nummer	Säte	Kapitalandel (%)	Rösträttsandel (%)	Antal andelar	Bokfört värde 2014	Bokfört värde 2013
Antenn Consulting AB	556517-7143	Stockholm	100	100	1 000	100	115
Dfind AB	556633-3612	Göteborg	100	100	10 000	160	154
Proffice Logistic Solutions AB	556721-6485	Stockholm	100	100	1 000	3	3
Proffice Technical Services AB i likvidation	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	63	21
Dfind Finance och Executive AB	556803-3145	Stockholm	97,12	97,12	48 560	17	5
Proffice Finland Oy	1642464-1	Helsingfors	100	100	571	50	50
Dfind Science & Engineering AB	556548-3905	Stockholm	100	100	3 000	1	0
Proffice Mediakompetens AB	556094-2715	Stockholm	100	100	1 260	9	11
Proffice Norge AS	977 278 910	Oslo	100	100	165 000	197	197
Proffice Sverige AB	556242-1718	Stockholm	100	100	10 000	36	0
Proffice Partner Solutions AB	556451-7968	Stockholm	100	100	30 000	4	4
Proffice Vård AB	556543-1979	Stockholm	100	100	1 000	24	24
Komet Holding AB	556685-3262	Stockholm	100	100	2 007 127	0	97
<b>Summa</b>						<b>675</b>	<b>692</b>

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

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

2. En fullständig förteckning kan rekvideras från bolagets huvudkontor.

## Not 16 Transaktioner med närstående

Moderbolaget har ett bestämmande inflytande över sina dotterbolag, se not 15.

Moderbolagets intäkter från andra koncernbolag uppgick till 264 (244) MSEK och kostnader från andra koncernbolag uppgick till 151 (197) MSEK. Ränteintäkter från andra koncernbolag uppgick till 9 (10) MSEK och räntekostnader till 4 (7) MSEK. Moderbolaget har långfristiga fordringar på andra koncernbolag med - (91) MSEK, kortfristiga fordringar på andra koncernbolag med 145 (135) MSEK samt kortfristiga skulder med 375 (483) MSEK. Transaktioner mellan bolag i koncernen sker till marknadsmässiga villkor.

## Not 17 Kundfordringar

Kundfordringar	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Kundfordringar</b>	<b>608</b>	<b>597</b>	<b>43</b>	<b>53</b>
Osäkra kundfordringar	-2	-3	0	-
<b>Summa</b>	<b>606</b>	<b>594</b>	<b>43</b>	<b>53</b>
<b>Åldersanalys kundfordringar</b>				
Ej förfallna kundfordringar	515	540	40	51
Förfallna kundfordringar 1-7 dgr	22	13	0	-5
Förfallna kundfordringar 8-30 dgr	50	30	3	6
Förfallna kundfordringar 31-60 dgr	5	6	0	0
Förfallna kundfordringar mer än 60 dgr	16	8	0	1
<b>Summa</b>	<b>608</b>	<b>597</b>	<b>43</b>	<b>53</b>

Koncernens reserv för osäkra kundfordringar uppgick per 31 december 2014 till 2 (3) 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 2014 har moderbolaget fakturerat för externa leveranser till vissa koncerngemensamma kunder.

Det finns ingen enskild kund som står för mer än 10 procent av koncernens omsättning.

## Not 18 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Förutbetalda hyror	10	7	9	4
Förutbetalda leasingavgifter	1	1	0	-
Upplupna intäkter	247	227	4	12
Förutbetalda poster övrigt	15	11	7	5
<b>Summa</b>	<b>273</b>	<b>246</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

## Not 19 Eget kapital inklusive aktiedata

	A-aktier		B-aktier		Totalt	
	Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Antal röster
Antal aktier vid årets ingång	2 000 000	20 000 000	66 677 773	66 677 773	68 677 773	86 677 773
Antal aktier vid årets utgång	2 000 000	20 000 000	66 677 773	66 677 773	68 677 773	86 677 773
Avstämning av aktiekapitalet						
Totalt antal aktier	68 677 773					
Kvotvärde	0,25					
<b>Summa aktiekapital</b>	<b>17 169 443</b>					

	Koncernen	
	2014	2013
<b>RESULTAT PER AKTIE</b>		
Resultat per aktie före utspädning (SEK)	1,51	1,52
Resultat per aktie efter utspädning (SEK)	1,51	1,52
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 per 2014-12-31

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:

	A-aktier		B-aktier		Totalt	
	Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Antal röster	Andel kapital, %	Andel av röster, %*
<b>AKTIEÄGARE</b>						
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	9 190 567	9 190 567	13,38	10,66
Nordea Investment Funds	0	0	8 764 722	8 764 722	12,76	10,16

\* 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 2014 föreslår styrelsen att utdelning till aktieägarna ska vara 0,90 (0,60) SEK per aktie motsvarande totalt 61 (41) MSEK.

### Återköp och makulering

På årsstämman i Proffice AB (publ) den 22 maj 2014 bemyndigades styrelsen att fatta beslut om förvärv av egna aktier. Inga förvärv av egna aktier har gjorts under 2014. Proffice innehar 438 919 återköpta aktier.

### Presentationsform av eget kapital för koncernen

I koncernredovisningen specificeras eget kapital i komponenterna:

- Aktiekapital
- Övrigt tillskjutet kapital
- Reserver
- Balanserade vinstmedel 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 dotterbolag i enlighet med IAS 21. I posten Reserver ingår valutaomräkningsreserv om 34 (39) 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 sårredovisas 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 egna kapitalet.

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

## Not 20 Obeskattade reserver

	Moderbolaget	
	2014	2013
Ackumulerade avskrivningar utöver plan	20	20
Periodiseringsfonder		
Beskattningsår 2009	-	26
Beskattningsår 2010	16	16
Beskattningsår 2011	2	2
Beskattningsår 2012	4	4
Beskattningsår 2013	-	-
Beskattningsår 2014	14	
<b>Summa</b>	<b>56</b>	<b>68</b>

## Not 21 Skulder till kreditinstitut

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Långfristiga krediter</b>				
Banklån	-	25	-	-
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Kortfristiga krediter</b>				
Checkräkningskrediter	-	18	-	18
Upplåning med ställda säkerheter	-	14	-	-
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>18</b>

Koncernen har följande beviljade och bekräftade kreditavtal:

Beviljad kredit	Kreditram	Kredittid	Ev förlängningstid	Övrigt
Checkräkningskredit	100 MSEK	-2015-12-31	12 mån	-
Fakturakredit	100 MSEK	-2015-12-31	12 mån	-

Bekräftad kredit	Kreditram	Kredittid	Ev förlängningstid	Övrigt
Banklån	100 MSEK	-2018-02-15	-	Commitment Fee

Samtliga krediter är i svenska kronor (SEK) och löper med rörlig ränta.

Avtal rörande koncernens banklån innehåller vissa finansiella förpliktelser som måste uppfyllas för att bibehålla lånen samt för att undvika en ökad lånekostnad. Förpliktelserna är nettoskuld/EBITDA samt eget kapital/totala tillgångar. Under året har de finansiella förpliktelserna uppfyllts med god marginal.

För upplåning mot säkerhet har kundfordringarna pantsatts (not 25). Koncernens exponering, avseende upplåning, för förändringar i ränta och kontraktstidpunkter för ränteförhandlingar är vid rapporteringsperiodens slut följande;

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>FÖRFALLOSTRUKTUR RÄNTEBÄRANDE SKULDER</b>				
Mindre än ett år	-	32	-	18
Mellan ett till fem år	-	25	-	-
Mer än fem år	-	-	-	-

Det redovisade värdet för 2013 bedömdes i det närmaste motsvara verkligt värde, då diskonteringseffekten var obetydlig och kreditrisken inte hade ändrats sedan lånen togs.

## Not 22 Övriga skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Mervärdesskatt	88	88	2	1
Källskatt	63	67	2	2
Övriga räntebärande skulder	-	-	-	4
Övriga skulder	1	17	10	1
<b>Summa</b>	<b>152</b>	<b>172</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

## Not 23 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Semesterlöneskuld inklusive sociala avgifter	249	211	8	14
Sociala avgifter	56	59	2	2
Upplupna löner inklusive sociala avgifter	244	234	13	7
Upplupna kostnader övrigt	74	48	6	3
Förutbetalda intäkter	0	43	-	-
<b>Summa</b>	<b>623</b>	<b>595</b>	<b>29</b>	<b>26</b>

## Not 24 Justeringar för poster som inte ingår i kassafloppet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Återläggning av avskrivningar och nedskrivningar	12	13	29	26
Avvikelse mellan faktisk och beräknad tilläggsköpeskillning	-	-5	-	-
Erhållna ej betalda koncernbidrag	-	-	-53	-61
Övrigt	3	7	-3	-1
<b>Summa</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>-27</b>	<b>-36</b>

## Not 25 Ställda säkerheter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>För egna skulder</b>				
Aktier i dotterbolag	37	84	36	0
Garantiförbindelser	-	-	-	-
Företagsinteckningar	60	64	-	-
Kundfordringar	248	105	-	-
Övrigt (Spärrade bankmedel)	2	2	-	-
<b>Summa</b>	<b>347</b>	<b>255</b>	<b>36</b>	<b>0</b>

## Not 26 Eventualförpliktelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Eventualförpliktelser	-	-	-	-

## Not 27 Händelser efter balansdagen

Proffice tillsatte en ny chef i Norge. Eivind Bøe tillträdde under andra delen av februari som ny VD för Proffice-koncernens verksamhet i Norge.

Evelyn Tusach valdes av Unionens Riksklubb i Proffice att ersätta Anette Hellgren som arbetstagarrepresentant i Proffice Aktiebolags styrelse. Bytet skedde den 11 februari i samband med ett extra konstituerande styrelsemöte.

## Not 28 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 kapitalkostnaden (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 13.

### 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 nyttjas mot överskott inom en förutsägbar framtid. Koncernens verksamhet förväntas generera överskott och därav anses att de underskottsavdrag som skattefordringarna är hänförliga till, kommer att kunna nyttjas mot framtida skattepliktiga överskott. Regelverket kring underskottsavdrag är komplext och faktorer som påverkar 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 mest väsentliga balansposterna. Kundfordringar redovisas netto efter avdrag för reservering för befarade kundfordringar. Reserven för befarade kundförluster är därmed föremål för kritiska uppskattningar och bedömningar. Ytterligare information avseende kreditrisken i kundfordringar framgår av not 2 och not 17.

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 24 mars 2015

Cecilia Daun Wennborg  
Styrelseordförande

Axel Hjärne  
Styrelseledamot

Juan Vallejo  
Styrelseledamot

Lars Johansson  
Styrelseledamot

Karl Åberg  
Styrelseledamot

Susanna Marcus  
Styrelseledamot

Magnus Bergström  
Styrelseledamot  
(arbetstagarrepresentant)

Christer Persson  
Styrelseledamot  
(arbetstagarrepresentant)

Evelyn Tusach  
Styrelseledamot  
(arbetstagarrepresentant)

Henrik Höjsgaard  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 24 mars 2015  
PricewaterhouseCoopers AB

Nicklas Kullberg  
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 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 41–71.

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

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

### Revisorns ansvar

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

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

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

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen och koncernredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av Proffice AB (publ) s och koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dessas finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

### Övriga upplysningar

Årsredovisningen för 2013 reviderades av annan revisor som i sin revisionsberättelse daterad 11 april 2014 uttalade sig enligt standardutformningen om denna årsredovisning.

## 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 2014.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed 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 24 mars 2015  
PricewaterhouseCoopers AB



Nicklas Kullberg  
Auktoriserad revisor

## Definitioner

### Antal arbetsdagar

Totalt antal arbetsdagar i Sverige med avdrag för allmänna helgdagar och arbetsbefriade dagar i enlighet med tjänstemannaavtalet.

### Börsvärde

Börskurs vid årets slut multiplicerat med antal B-aktier vid årets slut.

### 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.

### Direktavkastning

Utdelning per aktie i procent av börskurs vid årets slut.

### Eget kapital per aktie

Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

### 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.

### Nettoskuld

Summan av räntebärande skulder minus likvida medel inklusive kortfristig placeringar.

### Nettorörelsekapital

Icke räntebärande omsättningstillgångar minus icke räntebärande kortfristig skulder.

### Nettoskuldssättningsgrad

Nettoskuld dividerat med eget kapital.

### P/E-tal

Börskurs vid årets slut dividerat med resultat per aktie efter utspädning.

### 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.

### Utdelningsandel

Utdelning per aktie i procent av resultat per aktie efter utspädning.

### Vinstmarginal

Resultat efter finansiella intäkter, exklusive eventuell positiv valutakurspåverkan, i procent av nettoomsättningen.

## Företagsspecifik/branschspecifik ordlista

### Auktoriserat bemanningsföretag

En kvalitetsgaranti för branschen i Sverige. 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.

### 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.

### Penetrationsgrad

Mått på hur stor andel av den sysselsatta befolkningen som arbetar i bemanningsföretag. Beräknas utifrån anställda och det totala antalet sysselsatta individer på den aktuella arbetsmarknaden.

### 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.

### Revideret Arbetsgivare

Kvalitetsstämpel hos den norska branschföreningen NHO Service. Målet är bland annat att stärka fokus på arbetsgivarkvalitet bland köpare av bemanningstjänster.

## Inbjudan till årsstämma

### Årsstämma 2015

Proffices årsstämma äger rum den 28 april 2015 kl. 15.00 på Proffices huvudkontor, Regeringsgatan 65, Stockholm.

### Anmälan

Aktieägare som önskar delta i årsstämman, ska dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken den 22 april 2015, dels anmäla sitt deltagande senast den 22 april 2015, gärna före kl. 16.00, under adress: Proffice AB (publ), Aktieägarservice, Box 70368, 107 24 Stockholm eller per telefon 08-787 17 00, eller per e-post: [ir@proffice.com](mailto:ir@proffice.com)

Vid anmälan uppges namn, adress, person-/organisationsnummer och telefonnummer, antal aktier företrädda, samt antal eventuella biträden. Sker deltagandet med stöd av fullmakt bör denna insändas före årsstämman. Fullmaktformulär på svenska och engelska finns på bolagets webbplats, [www.profficegroup.com](http://www.profficegroup.com)

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, utöver anmälan om deltagande i stämman, tillfälligt föras in i aktieboken i eget namn (s.k. rösträttsregistrering) för att få delta i stämman. För att denna registrering ska vara verkställd den 22 april 2015 bör aktieägaren i god tid före denna dag kontakta sin bank eller förvaltare.

### Proffices valberedning

Valberedningen består av:

- Mikael Moll, utsedd av CapMan Public Market (27,46 procent av rösterna)
- Marianne Flink, utsedd av Swedbank Robur Fonder AB (10,60 procent av rösterna)
- Daniel Ovin, utsedd av Nordea Investment Funds (10,11 procent av rösterna)
- Frank Larsson, utsedd av Handelsbanken Fonder AB (5,46 procent av rösterna)

Valberedningen representerar tillsammans cirka 54 procent av röstetalet i bolaget. Röstetalet är angivet per 2014-12-31 och inkluderar bolagets aktier om 438 919 B-aktier.

## Kontaktuppgifter

### Huvudkontor

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)



**Henrik Höjsgaard**

VD/koncernchef  
+46 8 787 17 00  
[henrik.hojsgaard@proffice.com](mailto:henrik.hojsgaard@proffice.com)



**Benno Eliasson**

CFO  
+46 8 787 17 00  
[benno.eliasson@proffice.com](mailto:benno.eliasson@proffice.com)

» [www.profficegroup.com](http://www.profficegroup.com)

På vår webbplats finns all den senaste informationen om oss. Här går det att ladda ner finansiella rapporter och finansiell statistik, ta del av presentationer, läsa och prenumrera på pressmeddelanden och mycket mer.

The screenshot shows the Proffice Group website. At the top, there is a navigation bar with links for 'Om Proffice Group', 'Press', 'Investorare', and 'Samhällsansvar'. Below this is a large banner image with the text 'Rätt person på rätt plats, sedan 1960.' and two smiling women. Under the banner, there is a 'Senaste nytt från Proffice' section with several news items, including 'Valberedningens förslag till styrelse i Proffice Aktiebolag (publ)'. To the right of the news section is a 'Aktien' widget showing the stock price '23,80' and a 'Senaste rapporten' section with a link to 'Proffice Bokslutskommuniké januari-december 2014'.

