

HUMANA 2019

Hållbarhetsrapport



Vi driver *väl-färden* framåt

Behoven av omsorg ökar samtidigt som stat och kommuner brottas med tuffa ekonomiska utmaningar. Humana bidrar med kvalitativ och kostnadseffektiv omsorg till den nordiska välfärden. Våra verksamheter styrs utifrån en hållbar strategi som fokuserar på kvalitet, attraktivitet som arbetsgivare, lönsam tillväxt och samhällsansvar.

En hållbar strategi	14
Strategiska mål	15
Kvalitativ verksamhet	16
Attraktiv arbetsgivare	18
Lönsam tillväxt	20
Ansvarstagande samhällsaktör	22
Värderingsstyrt Humana	23

En *hållbar* strategi

Humanas vision handlar ytterst om hållbarhet på individnivå i vårt samhälle. Vår målsättning, där Humana har en betydande roll i utförandet och utvecklingen av nordisk omsorg, förutsätter, och är, hållbarhet. Hållbarhet är därför en integrerad del i vår strategi. Det genomsyrar såväl våra fyra strategiska målområden som vår värdegrund – grundstenarna i vår strategi.

Humana existerar och agerar utifrån övertygelsen att alla har rätt till ett bra liv, det är också vår vision. Humanas målsättning är att vara den självklara utföraren i Norden av omsorgstjänster för kunder, klienter och beställare med höga kvalitetskrav. Det kan vi bara uppnå om vi är effektiva och håller hög kvalitet så att vi varje dag skapar mer och bättre omsorg för skattepengarna.

Vår kärnverksamhet inom omsorg utgör i sig social och ekonomisk hållbarhet för individer och samhället. Som en ansvarstagande samhällsaktör strävar Humana också efter att vara miljömässigt hållbar. Hållbarhet är därför integrerat i vår strategi och i alla processer genom våra fyra strategiska målområden samt vår värdegrund. Inom samtliga dessa områden har vi tydliga mål för att främja hållbarhetsarbetet.

Kvalitativ verksamhet

Hög kvalitet är avgörande för våra kunder, klienter och beställare och därmed för

Humanas verksamhet. Kvalitet definieras av individens egen upplevelse och våra lösningar måste vara unika och anpassas efter individen. Vi har en egen styrmodell för kvalitets-säkring, Humana Quality Model.

Attraktiv arbetsgivare

Humana har som mål att vara en attraktiv arbetsgivare och första valet för alla som vill arbeta med omsorg. Vi tycker att bland de viktigaste jobben finns i välfärden och vi vill bidra till att öka intresset för arbete inom omsorgen. Vi mår om en inkluderande företagskultur, starkt ledarskap samt en hälsosam och glädjeskapande arbetsmiljö. Genom att erbjuda meningsfulla jobb och god utveckling lockar och behåller vi rätt medarbetare.

Lönsam tillväxt

Humana är ett tillväxtföretag med långsiktighet och hållbarhet i fokus. Vi växer med kvalitet och under lönsamhet. Den orga-





niska tillväxten ska ske genom att starta nya verksamheter, ta marknadsandelar samt bredda och fördjupa innehållet i våra tjänster. Vi utvärderar därutöver ständigt möjligheter till förvärv. Om vi fortsätter att stärka vår position på omsorgsmarknaden kan vi över tid hjälpa fler människor.

Ansvarstagande samhällsaktör

Humana är ett modernt omsorgsföretag och utgör i dag en viktig del av nordisk välfärd. Med det följer ansvar. Vårt främsta ansvar är att göra livet bättre för våra kunder och klienter och att vara en bra arbetsgivare. Därtill vill vi bidra till ett hållbart samhälle genom att sprida kunskap och dela med oss av erfarenheter inom våra verksamhetsområden, påverka i viktiga branschfrågor samt agera motor för mångfald och inkludering. Slutligen ingår även vår ambition att bidra till en minskad miljöpåverkan.



Strategiska mål

MÅLOMRÅDE	INDIKATOR	MÅL	UTFALL 2019
KVALITATIV VERKSAMHET 	Hög kvalitet Koncernen skall eftersträva ett högt kvalitetsindex Humana Quality Index, HQI	90	94
	Kunders/klienters framsteg Alla kunder/klienter erbjuds en individuell plan med personliga mål, som följs upp regelbundet. Andel av kunder/klienter vars individuella plan är uppföljd enligt tidsplan.	70%	88%
ATTRAKTIV ARBETSGIVARE 	Nöjda och lojala medarbetare Ett branschledande eNPS, Employee Net Promoter Score. Medarbetare som svarar 9 eller 10 på en tiogradig skala om de skulle rekommendera sitt företag som arbetsgivare.	20%	20%
	Jämställdhet Jämn könsfördelning bland höga chefer, dvs chefer i ledningsgrupper på affärsområdesnivå och i koncernledningen.	40–60% kvinnor	58%
LÖNSAM TILLVÄXT 	Intäkts tillväxt Årlig intäktsökning genom organisk tillväxt och tilläggsförvärv.	2019: 8–10% 2020–: 5% organisk tillväxt, därutöver kan förvärvat tillväxt ge 2–3%	11%
	Lönsamhet Rörelsemarginal	2019: 6% ¹⁾ 2020–: 7% ²⁾	4,3%, exkl IFRS 16-effekt (4,9% inkl IFRS 16-effekt)
	Kapitalstruktur Räntebärande nettoskuld i relation till EBITDA. Tillfälligt, t ex vid förvärv, kan skuldsättningen överstiga målnivån.	2019: 3,0 ggr ¹⁾ 2020–: 4,5 ggr ²⁾	4,0 ggr exkl IFRS 16-effekt (5,4 ggr inkl IFRS 16-effekt)
ANSVARSTAGANDE SAMHÄLLSAKTÖR 	Inkludering Antal skapade jobb för personer som står långt från arbetsmarknaden.	2017–2019: 500 totalt under treårsperioden	>500
	Hållbarhet Humana skall göra framsteg i samtliga centrala hållbarhetsmål.	Ja	Ja
VÄRDEGRUND OCH FÖRETAGSKULTUR	Vision Humana skall långsiktigt uppnå en kännedom hos medarbetarna om företagets vision.	2019: 93% Långsiktigt: >95%	86%
	Värderingar Medarbetarens upplevelse att värderingar är styrande för Humana.	2019: 3,9 (högsta betyg = 5)	3,9

¹⁾ Mål 2019 avser exklusive effekter av IFRS 16.

²⁾ Mål 2020 är inklusive IFRS 16.

KVALITATIV
VERKSAMHET

sidan 16–17

ATTRAKTIV
ARBETSGIVARE

sidan 18–19

LÖNSAM
TILLVÄXT

sidan 20–21

ANSVARSTAGANDE
SAMHÄLLSAKTÖR

sidan 22–23



Kvalitativ verksamhet

Att ständigt utveckla för att upprätthålla högsta kvalitet är grundläggande i Humanas verksamhet. För att följa upp vårt kvalitetsarbete har vi vår egen styrmodell för kvalitetssäkring, Humana Quality Model. Med vårt kvalitetsarbete stärker vi våra egna verksamheter, men vår ambition är också att inspirera och bidra till kvalitetsutvecklingen i omsorgsbranschen.

Kvalitet enligt Humana

Humanas insatser för hög och jämn kvalitet vilar på fyra hörnstenar. Genom fokus på dessa delar lägger vi grunden för goda resultat för Humanas kunder och klienter.

• Individuella lösningar

Kunder och klienter kommer alltid i första hand. Det är nödvändigt för att leva som vi lär – vi tror på allas rätt till självbestämmande, integritet och ett bra liv. Dessutom, alla är olika och då behöver våra lösningar också vara det.

• Värdegrund

Vår gemensamma värdegrund är utgångspunkten i såväl den strategiska planeringen som i den dagliga kontakten med kunder, klienter och beställare. Medarbetarnas engagemang, ansvarskänsla och glädje gör Humana till en ledande omsorgsaktör.

• Evidensbaserad praktik

Humanas specialister jobbar med medicinsk och psykosocial vård och behandling samt omvårdnad utifrån bästa tillgängliga kunskap och evidensbaserade metoder. Dessutom driver och bidrar Humana till forskningsprojekt vid universitet och

högskolor. Läs mer om att arbeta utifrån evidens nedan.

• Hög kompetens

Humana är en verksamhet av människor, för människor. Vi rekryterar dedikerade personer och erbjuder ständig utveckling. Hos oss finns erfarna psykologer, läkare, socionomer, jurister, sjuksköterskor, undersköterskor och behandlingsassistenter.

Med bas i studier och evidens

För Humana är evidensbaserat arbete centralt för att säkra en omsorg av hög kvalitet för kunder och klienter. Det handlar om att utifrån bästa tillgängliga kunskap utforma, tillämpa och utvärdera efterfrågade behandlingsmetoder. Två exempel är metoderna Treatment Foster Care Oregon (TFCO) och Connect.

TFCO vänder sig till ungdomar och familjer med allvarlig problematik som gör att det kan bli aktuellt med placering på HVB¹⁾. Ungdomen och föräldrarna tränas i nya beteenden och färdigheter på var sitt håll med återförening eller familjehem/stödboende som mål. TFCO utgår från social inlärningsteori och visar på mycket

goda behandlingsresultat och kostnadsbesparingar för samhället.

Connect är ett strukturerat program som stödjer föräldrar, familjehem och behandlingspersonal. Programmet bygger på grundläggande principer om anknytning, relationer, kommunikationsmönster och barns utveckling. Syftet är att hjälpa föräldrar och andra omsorgspersoner att finna ny förståelse för både barnets och egna beteenden och reaktioner, och i förlängningen förändra omsorgsrollen.

Humana är licensinnehavare för båda metoderna i Norden.

Samverkan med forskare

Humana satsar på forskning för att få starkare vetenskapligt underlag för de metoder vi använder och överlag för att bidra till att öka kunskapen inom våra områden. Vi bidrar i första hand genom att ge tillgång till våra verksamheter och arbetssätt. Humanas metodutvecklare spelar en viktig roll i samarbetet med forskare och projekt.

Under året inledde Humana en studie tillsammans med docent Arne Lowden vid Stockholms universitet. Syftet är att undersöka hur ljussättningen på äldreboenden påverkar bland annat välmående och sömn hos de boende. Projektet kommer att utvärderas efter två år.

Ledningssystem för kvalitet varje dag

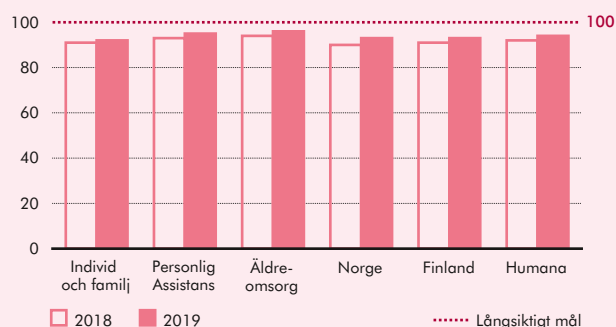
Vi menar att det krävs lika delar engagemang och struktur för att säkra hög och jämn kvalitet i verksamheten. Till vår hjälp finns ledningssystemet Parus (process, aktivitet,

¹⁾ HVB: Hem för vård eller boende är ett yrkesmässigt drivet hem inom socialtjänsten som tar emot enskilda för vård eller behandling i förening med ett boende. HVB är ett samlingsbegrepp för olika slags institutioner.

Humana Quality Model

Humana använder styrmodellen Humana Quality Model. Syftet är att mäta, följa upp och stärka kvaliteten i alla verksamheter. Modellen bygger på två dimensioner: Humana Quality Index, HQI, som är ett sammanfattande kvalitetsmått för koncernen samt uppföljning av individuella planer som syftar till att fånga enskilda kunders och klienters utveckling.

Humana Quality Index, HQI



Nyckeltalen mäts i en skala 1–100 och vägs samman i ett index med ett långsiktigt mål för Humana som är 100. 2019 uppgick Humanas HQI till 94, vilket är en förbättring från föregående år som var 92.

rutin, uppföljning, samverkan). Under året slutfördes implementeringen av Parus i den svenska och norska verksamheten (Finland och Danmark fullföljer 2020). Implementeringen innebar harmonisering av styrdokument, processer och arbetsrutiner. Ledningssystemet gör det enkelt för användaren att navigera i olika processer och hitta den aktivitet som behöver utföras i varje läge. Framöver kommer vi utveckla möjligheterna att göra riskanalyser, följa upp mål samt genomföra internkontroller med hjälp av Parus.

Styrning med Humana Quality Model

Humana använder styrmodellen Humana Quality Model. Syftet är att mäta, följa upp och stärka kvaliteten i alla verksamheter. Modellen bygger på två dimensioner: Den ena är Humana Quality Index, HQI, som är ett sammanfattande kvalitetsmått för koncernen. Den andra är uppföljningen av individuella planer som syftar till att fånga enskilda kunders och klienters utveckling.

Humana Quality Index, HQI

HQI ser till både kunder och medarbetare och innehåller både objektiva och subjektiva mått. Närmare bestämt består HQI av nyckeltalen kundnöjdhet, allvarliga avvikelser, medarbetarnöjdhet, ledarskapsindex, frisknärvaro, Humanas värderingar samt utbildningar i Humana Academy.

Indexets maxvärde och Humanas långsiktiga mål är 100. Under 2019 uppgick HQI till 94, att jämföra med fjolårets värde 92.

Individens situation

Den andra dimensionen i styrmodellen Humana Quality Model utgår från den enskilda klientens behov och utveckling. Varje klient ska ha en individuell plan med personliga mål samt ska vara delaktig i att ta fram och följa upp planen. Inom äldreomsorgen går målen framförallt ut på att skapa livskvalitet på individens villkor. För ungdomar i HVB eller familjehem definierar målen den utveckling som ungdomen ska uppnå. Det kan till exempel handla om att fullfölja sin utbildning eller bryta ett självskadebeteende.

Vi redovisar andelen klienter vars individuella plan – vilken Humana har satt upp tillsammans med klient och uppdragsgivare – som har följts upp enligt tidplan. Utfallet följs upp månadsvis. Under året tog Norge störst kliv framåt när det gäller att följa upp individuella planer i tid. Totalt för Humana var utfallet 2019 en andel på 88 procent individuella planer som följts upp i tid. Målet för 2019 var 70 procent. Det långsiktiga målet är att varje verksamhet ska nå minst 98 procent.

Transparent om kvalitet

Kvaliteten på vår omsorg redovisas i bolagets årliga kvalitetsredovisning, men också – nytt från 2019 – i kvartalsvisa kvalitetsrapporter. Här redovisas kvalitetsindexet HQI och uppföljning av individuella planer. Uppgifter om allvarliga avvikelser, Lex Sarah och Lex Maria finns på humana.se.

Humanas kvalitetsarbete ska bidra till att minska allvarliga avvikelser i verksamheterna. Medarbetare uppmanas att anmäla avvikelser så att händelser kan analyseras och

att fel inte upprepas. För att främja ständig utveckling är vi som företag noga med att öppet kommunicera Humanas kvalitet och avvikelser både internt och externt.

Kunder och klienter om Humana

För att kunna jämföra och utveckla verksamheten inom Humana finns ett gemensamt Nöjd kund-/klient-index, NKI. Varje affärsområde gör dessutom egna mer djupgående undersökningar. 2019 års NKI uppgick till 83, en enhet lägre än förra årets 84, men det är först 2019 som alla affärsområden jämförs utifrån samma frågor.

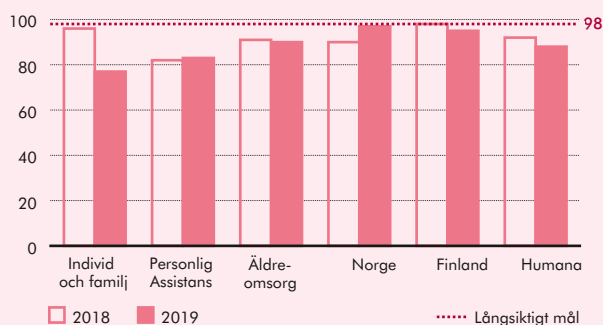
Inom äldreomsorgen gör Socialstyrelsen en årlig nationell brukarundersökning. I 2019 års undersökning rankades privata aktörer återigen högre än offentliga. Humana stod sig bra i konkurrensen. Andelen nöjda kunder på Humanas äldreboenden uppgick till 88 procent. Det kan jämföras med i genomsnitt 81 procent för alla äldreboenden i Sverige, kommunala och privata aktörer.

Integritet och informationssäkerhet

Givet Humanas verksamhet är informationssäkerhet ett absolut krav. Humana har en särskild organisation med dataskyddsombud i varje land och en samordnare för koncernen. Vi analyserar incidenter och är skyldiga att rapportera allvarliga incidenter till Datainspektionen inom 72 timmar.

2019 inträffade 53 personuppgiftsincidenter i Sverige, varav 8 rapporterades till Datainspektionen. I Norge inträffade 35, i Finland 29 och i Danmark 1 incidenter, varav 1, 0 respektive 0 incidenter rapporterades till ansvarig myndighet.

Individens situation, andel uppföljda planer



Uppföljandegraden skiljer sig mellan affärsområdena. Störst positiv förändring under 2019 uppmättes i Norge, där uppföljandegraden steg till 97 procent. Siffrorna följs varje månad. Det långsiktiga målet är att alla verksamheter ska nå minst 98 procent.





Attraktiv arbetsgivare

Att jobba på Humana är att ägna sin arbetsvardag åt att ge andra människor ett bra liv. Som arbetsgivare vill Humana erbjuda våra medarbetare goda utvecklingsmöjligheter och bra ledarskap.

Humanas medarbetare

Inom Humana arbetar närmare 15 000 medarbetare. En del av oss arbetar på någon av Humanas hundratals enheter, medan våra personliga assistenter har sin arbetsplats där kunden befinner sig; hemma, på jobbet eller ute på stan.

De vanligaste befattningarna inom Humana är personlig assistent, behandlingsassistent och undersköterska. Vi har också sjuksköterskor, psykologer och psykoterapeuter och andra intressanta tjänster. Vi har tillsammans en mycket bred och djup kunskap inom omsorg.

Humanas ambition är att vara det första valet för alla som vill arbeta med omsorg och hjälpa andra människor till ett bra liv. Antalet jobbansökningar till Humana ökar för varje år. Under 2019 fick vi 93 000 jobbansökningar.

Våra policies för arbetsmiljö, mångfald och inkludering behandlas som en del i Humanas hållbarhetspolicy. Koncernledningen och HR-direktören specifikt ansvarar för styrningen inom medarbetarområdet. Ansvar är sedan delegerat till respektive verksamhetschef. Kvalitetsdirektören och kvalitetsfunktionen ansvarar för Humana Academy, Humanas egen utbildningsverksamhet, och merparten av koncernens kompetensutveckling.

Givande yrkesbana

Omsorgsbranschen har framtiden för sig och Humana är liksom hela omsorgsbranschen alltid i stort behov av nya medarbetare.

Rekrytering är centralt för att kunna vara en framgångsrik kvalitetsaktör inom omsorg och hos oss gäller verkligen ”rätt person på rätt plats”. Den som arbetar inom omsorg gör reell skillnad för andra, varje dag. Att bidra, att växa i yrket och som person hör till det våra medarbetare uppskattar mest på Humana.

Framåt med Humana Academy

Genom Humana Academy får våra medarbetare tillgång till kvalitetssäkrad kompetensutveckling inom till exempel arbetsmiljö, bemötande, kvalitet, ledarskap och lagstiftning. Ett fyrtiotal av utbildningarna är webbaserade och möjliga att ta del av utifrån behov och egen planering. Dessutom erbjuds lärarledda utbildningar och fysiska träffar för specifika ämnesområden och roller. Alla medarbetare har chans att vässa sina kunskaper, då alla utbildningar är tillgängliga för alla. Humana Academy används flitigt. 2019 genomfördes 14 652 utbildningar.

Intern rörlighet

Humana tror på och främjar intern rörlighet, både inom och mellan affärsområden och

länder. Genom att underlätta och uppmuntra till utveckling och karriärvägar inom Humana får vi behålla våra duktiga medarbetare under lång tid.

Introduktionsjobb

Humana erbjuder jobb till personer som står långt från arbetsmarknaden. Det sker i samarbete med bland andra Arbetsförmedlingen och Samhall. Målet var att 2017-2019 bidra med 500 arbeten (med anställningsstöd och andra former) i Sverige till personer som står långt från arbetsmarknaden. Det målet uppnåddes.

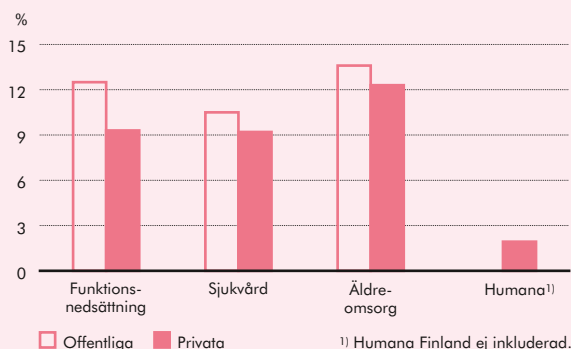
Humana lyfter ledarskapet

Bra chefer är centralt för medarbetarnas trivsel och förutsättningar att göra ett bra jobb och därmed för Humanas framgång. Humana satsar på chefer som kan leda både människor och verksamheter.

Medarbetarna ger Humanas ledare höga betyg i våra medarbetarundersökningar – 79 i ledarskapsindex 2019. Det är glädjande men vi nöjer oss inte. Därför startade Humana under 2019 ett initiativ för att stärka ledarskapet inom Humana ytterligare. Initiativet, kallat Ledarskapslyftet, fokuserar på tre områden; attrahera och rekrytera ledare, utvärdera, utveckla och behålla de bästa ledarna samt stödja chefer i arbetsvardagen.

Därutöver lanserades ett koncerngemensamt ledarskapsprogram. Programmet är en långsiktig satsning med syfte att rusta Humanas chefer att leverera på våra mål,

Sjukfrånvaro (långtid)



Humanas medarbetare har lägre långtidssjukfrånvaro, 1,9 procent (2019, Humana Finland ej inkluderat), än offentliga sektorn. En möjlig orsak är tydligt ledarskap och stort engagemang, områden som Humana får goda utfall på i vår medarbetarundersökning.

76

Nöjd medarbetarindex, 2019

14 652

genomförda internutbildningar
i Humana Academy, 2019



stärka sammanhållningen i koncernen, få cheferna att stanna längre, säkra ledarsuccesjonen och inte minst att ge alla medarbetare bra förutsättningar. Programmet består av fyra moduler som pågår under nio till tolv månader. Fokus ligger på de ledaregenskaper som ingår i Humanas ledarprofil: självinsikt, kommunikation, relationsbyggande, resultatorientering, affärsmässighet och kundfokus. Under året påbörjade 110 chefer programmet.

Utöver det nya ledarskapsprogrammet erbjuder Humana introduktion för nya chefer, en webbaserad chefskola samt mentorprogram efter behov.

Ett Humana för alla

Humana arbetar aktivt för jämställdhet och mångfald och mot trakasserier, kränkande särbehandling och diskriminering.

Arbetet sker bland annat i våra rekryteringar. Vi ser till att kandidater av olika kön finns med i slutfasen av chefsrekryteringar. Insatserna har gett resultat – vid årets slut var 58 (53) procent av Humanas högsta chefer kvinnor. Totalt arbetar i koncernen 69 (68) procent kvinnor och 31 (32) procent män. Målet är att attrahera fler män till kvinnodominerade verksamheter.

Humanas jämställdhetsarbete är prisbelönat. 2017 och 2018 utsågs Humana till börsens mest jämställda bolag och fick motta All-Brightpriset. Även 2019 blev vi nominerade.

Humana har också som mål att minst 20 procent av cheferna ska ha internationell bakgrund, definierat som att vara född utanför Norden, ha minst en förälder som är född utanför Norden eller ha bott utanför hemlandet i mer än tre år. 20 (20) procent av medlemmarna i koncernledningen. Totalt i koncernen uppskattas en tredjedel av medarbetarna vara födda utanför Norden.

Humanas insatser för att bli ännu öppnare och mer inkluderande som arbetsgivare innefattar ett samarbete med RFSL och delar av Humanas verksamhet är HBTQ-certifierad.

Trygg och trivsamt arbetsmiljö

Humana arbetar systematiskt för att erbjuda en trygg och trivsamt arbetsmiljö. Insatserna utgår från koncernens arbetsmiljöpolicy och hanteras inom respektive verksamhet. Våra olika arbetsplatser är förknippade med olika arbetsmiljörisiker. Exempelvis är det utmanade att ungefär 9 000 medarbetare, våra personliga assistenter, bland annat har våra 1 900 assistanskunders hem som sin arbetsplats. Säkert arbete ingår i introduktionsutbildningen för personliga assistenter. Inom Individ & Familj finns särskilda rutiner för riskbedömning och riskhantering. Inom Äldreomsorg har vi infört så kallade positiva skyddsrundor där fokus ligger på att uppmärksamma och sprida goda insatser och

resultat. Slutligen bidrar vårt aktiva värdegrundsarbete till att utveckla arbetsmiljön, bland annat med hjälp av våra värdegrundsledare och genom att Humanas värderingar är ett stående inslag på arbetsplatsträffarna.

Våra arbetsplatser anpassas för medarbetare och besökare med funktionsnedsättningar. Utöver att vår fysiska arbetsmiljö ska ha plats för olikheter satsar vi även på den sociala arbetsmiljön genom bra stämning och samarbete.

Bra fysisk, psykisk och social arbetsmiljö leder bland annat till hög frisknärvaro. Humanas medarbetare hade 2019 en korttidssjukfrånvaro på 2,9 procent och en långtidssjukfrånvaro på 1,9 procent (Finland ej inkluderat). Den höga frisknärvaron gynnar inte bara medarbetare och klienter, utan också skattebetalarna.

Medarbetarna om Humana

Humanas årliga medarbetarundersökning visar att alla insatser för en välkommande atmosfär och god arbetsmiljö ger utdelning och uppskattas. 74 (74) procent av medarbetarna säger att de känner stor delaktighet på arbetet och 84 (84) procent upplever stort engagemang. Bland personliga assistenter känner 94 (90) procent stolthet över sitt arbete.

Årets utfall i Nöjd medarbetarindex, NMI, var 76 (73).

Lönsam tillväxt

Humana är ett tillväxtföretag med långsiktighet och hållbarhet i fokus. Vi växer med kvalitet och under lönsamhet. Målet från 2020 och framåt är att ha en lönsamhet på 7 procent, en årlig organisk tillväxt på 5 procent, där förvärv kan ge en ytterligare tillväxt på 2–3 procent, samt en skuldsättning på 4,5 gånger EBITDA.

Organisk tillväxt

Humana växer organiskt genom att bredda och fördjupa vårt befintliga erbjudande samt genom att starta nya verksamheter.

Humanas plan innefattar bland annat att växa inom äldreomsorg och LSS i Sverige och inom ungdomsvård i Finland. Det ska framförallt ske genom att etablera nya enheter i egen regi.

Egen regi

Inom äldreomsorgen startade Humana under året två nya äldreboenden i egen regi i Staffanstorp och Kungsängen, med totalt 152 platser. Humana skrev också kontrakt om bygget av fem nya äldreboenden i egen regi i Vallentuna, Falkenberg, Norrtälje (2) och Ängelholm. De kommer sammantaget ha plats för totalt 320 boenden och verksamheterna beräknas starta under första halvåret 2021.

Humana har vidare startat fem nya LSS-enheter med bostäder med särskild service enligt LSS. I Finland har 15 nya enheter öppnats under året; fyra boendeenheter med särskild service, sju vård- och omsorgsenheter för barn och unga samt fyra enheter för öppenvård.

I Finland har 15 nya enheter öppnats under året; fyra boendeenheter med särskild

service, sju vård- och omsorgsenheter för barn och unga samt fyra enheter för öppenvård.

Förvärvsdriven tillväxt

Humana kompletterar och accelererar tillväxten med förvärv. Humanas förvärvsstrategi har tre primära syften:

- att genom mindre tilläggsförvärv stärka den geografiska närvaron, befintliga verksamheter och/eller specialiseringsgraden i erbjudandet
- att driva innovation och komplettera befintlig verksamhet med nya tjänstområden där Humana ser tillväxtpotential som kan bidra till att skapa ett bredare tjänsteerbjudande
- att uppnå volym- och skalfördelar

Ständig utvärdering

Humana utvärderar ständigt nya marknader både geografiskt och innehållsmässigt samt möjligheter till företagsförvärv som passar koncernens strategi. Potentiella tillskott granskas nogra före förvärv. Vi söker verksamheter som har tillväxtpotential och vars värdegrund, ledarskap och kvalitet ligger i linje med Humanas, så att vi ska kunna bygga en större och starkare organisation som kan hjälpa fler till ett bra liv.

Förvärv under 2019

I april 2019 förvärvade Humana finländska Coronaria Hoiva Oy med omkring 1 100 anställda och en årsomsättning på 53 miljoner EUR (då cirka 559 Mkr). Köpeskillingen uppgick till 50 miljoner EUR (då cirka 517 Mkr). Genom förvärvet stärker Humana sin position väsentligt inom socialpsykiatri för vuxna, bostäder med särskild service (LSS) samt äldreomsorg och blir en av de största omsorgsaktörerna i Finland.

Humana förvärvade även assistansföretaget Assistans på Gotland AB. Helårsintäkterna uppgår till cirka 56 Mkr och bolaget har cirka 115 anställda.

De förvärvade verksamheterna ovan bidrog med 479 Mkr till koncernens intäkter under 2019.

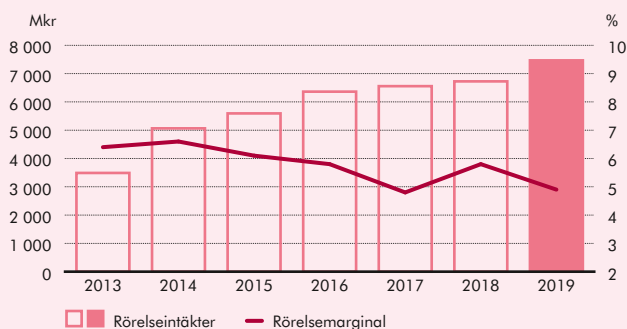
Tillväxt som sparar samhället pengar

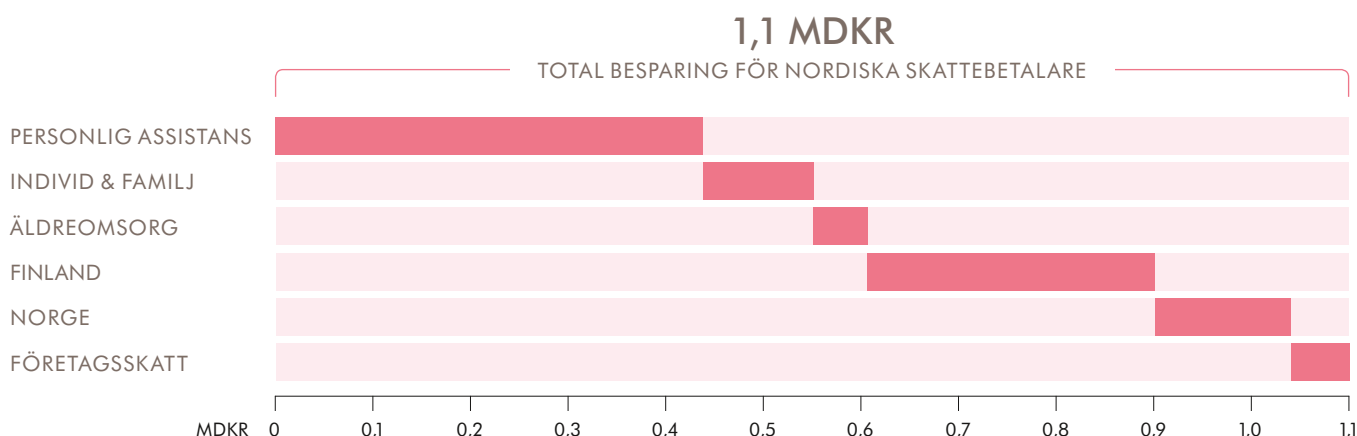
Alla goda krafter behövs för att klara framtidens vård och omsorg. Att låta Humana stå för omsorgen är att ta ansvar för samhällets medel. Humana visar att kvalitativ omsorg går hand i hand med sund samhällsekonomi. Den omsorg som Humana stod för under 2019 bidrog samtidigt med över 1 miljard kronor i sparade skattekonor jämfört med om stat, regioner eller kommuner hade drivit verksamheterna på egen hand.

Lönsamhet

Humanas tillväxt ska ske med bibehållet fokus på lönsamhet och kvalitet. Och Humana har en historik där tillväxten har skett med stabila marginaler. De senaste fem åren har Humana, samtidigt som koncernen haft en genomsnittlig intäkstillväxt

En historik med intäkstillväxt och stabil lönsamhet





Humana sparade nordiska skattebetalare 1,1 miljarder kronor 2019¹⁾ jämfört med om stater, regioner och kommuner hade drivit verksamheten själva. Det kan vi göra genom god hushållning av resurser och effektiva behandlingsmetoder.

¹⁾ Beräkningen är gjord genom att med hjälp av offentliga källor beräkna vad kommuner och stat har för kostnad för olika typer av omsorg när de erbjuder den i egen regi och jämföra det med vad de betalat till Humana för motsvarande omsorg. Använda källor är; SKR, SCB, NHO Service, Statistics Norway, Lastensuojelun Raportti, Kriminalvården, Statens institutionsstyrelse (SIS), SBU, tillgänglig kommunal och regional ekonomisk rapportering samt Humanas egna beräkningar.

på 7,2 procent, haft en genomsnittlig rörelsemarginal på 5,2 procent. 2019 uppgick rörelsemarginalen till 4,9 procent (5,8). Exklusive effekterna av IFRS 16 uppgick marginalen till 4,3 procent. Den lägre marginalen jämfört med 2018 förklaras främst av lägre beläggning inom Individ & Familj samt svag lönsamhet i den nya verksamheten i Finland.

Skuldsättning

Humanas resultat har de senaste åren även bidragit till en gradvis minskad skuldsättning. Under 2019 ökade skuldsättningen dock som en följd av ny kreditupptagning kopplad till förvärvet av Coronaria Hoiva i Finland.

Finansiella mål

Under hösten 2019 gjorde styrelsen tillsammans med koncernledningen en strategisk genomgång av Humana som resulterade i en uppdaterad affärsplan. Som en följd av den genomgången fattade styrelsen också beslut om att revidera de finansiella målen inför 2020.

De reviderade finansiella målen, som alltså gäller från 2020, har efter beaktande av den nya redovisningsstandarden IFRS 16 Leasing och det finansiella läget i Humana formulerats så här:

- **Lönsamhet.** En rörelsemarginal på medellång sikt uppgående till 7 procent.

- **Intäktsstillväxt.** En årlig organisk tillväxt på medellång sikt på 5 procent. Utöver det kan tilläggsvärv ge en årlig tillväxt på 2–3 procent.
- **Kapitalstruktur.** En räntebärande nettoskuld som inte överstiger 4,5 gånger EBITDA, det vill säga rörelseresultatet före avskrivningar och nedskrivningar. Skuldsättningen kan tillfälligt, till exempel i samband med förvärv, överstiga målsättningen.

Utfall finansiella mål 2019

Se uppföljning av de finansiella målen för 2019 jämfört med utfallet 2019 i tabellen nedan.

Nya finansiella mål från och med 2020:

Lönsamhet. En rörelsemarginal på medellång sikt uppgående till 7 procent.

Intäktsstillväxt. En årlig organisk tillväxt på medellång sikt på 5 procent. Utöver det kan tilläggsvärv ge en årlig tillväxt på 2–3 procent.

Kapitalstruktur. En räntebärande nettoskuld som inte överstiger 4,5 gånger EBITDA, det vill säga rörelseresultatet före avskrivningar och nedskrivningar. Skuldsättningen kan tillfälligt, till exempel i samband med förvärv, överstiga målsättningen.

Finansiella mål som gäller för 2019:

Lönsamhet. En rörelsemarginal på medellång sikt uppgående till 6 procent.

Intäktsstillväxt. En årlig tillväxttakt på medellång sikt på 8–10 procent.

Tillväxten ska uppnås genom organisk tillväxt samt genom tilläggsvärv.

Kapitalstruktur. Räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA ska inte överstiga 3,0 ggr. Skuldsättningen kan dock tillfälligt, till exempel i samband med förvärv, komma att överstiga målnivån.

Uppföljning finansiella mål

	Mål –2019	Mål 2020–	Utfall 2019 (2018)
Lönsamhet (rörelsemarginal)	6% ¹⁾	7% ²⁾	4,3% ¹⁾ (5,8)
Intäktsstillväxt	8–10%	5% organiskt samt kan förvärv ge 2–3%	11% (5 ³⁾)
Kapitalstruktur (räntebärande nettoskuld relativt EBITDA)	3,0 ggr ¹⁾	4,5 ggr ²⁾	4,0 ggr ¹⁾ (3,0)

¹⁾ Mål 2019 och Utfall 2019 avser exkl IFRS 16-effekt.

²⁾ Mål 2020 är inklusive IFRS 16-effekt.

³⁾ Rörelseintäkterna i Humana ökade 2018 med 3 procent. Justerat för den avyttrade hemtjänstverksamheten, som bidrog till intäkterna 2017, ökade intäkterna 2018 med 5 procent.



Ansvarstagande samhällsaktör

Humana är en samhällsaktör att räkna med. Bolaget tillför betydande värden till samhället i kärnverksamheten, där vi varje dag ger omsorg till 9 000 kunder och klienter i Sverige, Norge, Finland och Danmark. Men vi tar också ett ansvar utöver det.

Långtgående insatser för samhället Kunskapsspridning

Humana har betydande kompetens inom omvårdnad och socialt arbete. Att vi ger fler, inte minst våra huvudmän, tillgång till denna kunskap gagnar alla. Utbildningar, seminarium och studiebesök är olika sätt vi använder för att ge tillbaka. Dessutom lanserade vi under 2019 Socialenkanalen i Sverige och sedan 2018 driver vi Assistspodden. Socialenkanalen vänder sig främst till dem som arbetar inom socialtjänsten och Assistspodden till alla med intresse för personlig assistans.

Humana driver och belyser även frågor kring tillgänglighet och barns rättigheter. Tillgänglighetsbarometern och Barnbarometern är två viktiga verktyg. Båda undersökningarna riktar sig till Sveriges kommuner. Tillgänglighetsbarometern kartlägger arbetet med tillgänglighet för personer med funktionshinder medan Barnbarometern granskar arbetet med barn i utsatta situationer.

Påverkan i branschfrågor

Humana verkar för att omsorgsbranschen ska ha de förutsättningar som krävs för att fullgöra vårt uppdrag på bästa sätt i hela Norden. Vi interagerar med politiker och myndigheter på olika sätt – indirekt genom

branschorgan som Vårdföretagarna och Svensk Vård i Sverige och Proffentlig-nätverket i Norge samt direkt i möten med politiker och tjänstemän på riks- och lokal nivå. I Sverige riktades fokus under året om från vinster i välfärden till frågor rörande bland annat framtiden för personlig assistans samt etableringsfrågor inom äldreomsorg och LSS. Hundratals möten genomfördes med politiker och beslutsfattare i hela Norden.

Friska medarbetare

Frisknärvaro istället för sjukfrånvaro har stor betydelse för organisationers produktivitet och lönsamhet. Humanas medarbetare har lägre långtidssjukfrånvaro än offentlig sektor. Låg sjukfrånvaro gynnar inte bara våra medarbetare och Humana som koncern utan också skattebetalarna. En möjlig orsak är tydligt ledarskap och stort engagemang, områden som Humana får goda utfall på i vår medarbetarundersökning.

Miljöhänsyn i alla faser

Humana påverkar miljön främst genom inköp och användning av mat och dryck, förbrukningsmateriel och läkemedel, byggnation och drift av boenden samt transporter och resor. Vi strävar efter att minska verksamhetens miljöpåverkan i alla faser.

I Humanas miljöpolicy definieras klimat-effektivitet och resurseffektivitet som vägledande kriterier. Vidare bygger miljöarbetet på principerna om försiktighet respektive utbyte.

Bygg och drift

Humana har som ambition att miljöanpassa alla nya fastigheter i nivå med Miljöbyggnad Silver som ställer stränga krav på bland annat bra ljudmiljö, ventilation och solskydd. Fler-talet nya äldreboenden och LSS-boenden förses exempelvis med solpaneler på taken och laddstolpar för elbilar.

Varje enhet i Humana strävar ständigt efter att jobba resurseffektivt för att minska miljöpåverkan och kostnader. Det handlar till exempel om val av rätt el, minskat matsvinn samt återvinning och avfallshantering. Verksamheterna arbetar också för att minska miljöbelastningen genom medvetenhet kring inköp av förbrukningsmaterial och läkemedelshantering.

Transporter och resor

Humana strävar efter att minska företagets klimatpåverkan. Det sker bland annat genom att minska resandet och underlätta distansarbete genom fler virtuella projektteam och webbmöten. Medarbetarna uppmanas att resa klimatsmart enligt resepolitikerna samt att nyttja verksamhetens bilar (som successivt byts ut till miljöbilar) effektivt.

Nya miljömål under utveckling

Under året fortsatte kartläggningen av Humanas miljöbelastning. Syftet är att fastställa utgångsläget och sätta relevanta nya miljömål. Målen med tillhörande handlingsplaner kommer att formuleras under 2020, bland annat kommer ett CO₂-index och tillhörande mål att tas fram för byggnader, flyg-resor samt verksamhetstransporter.



socialen  **kanalen**
av Humana

Under 2019 lanserade Humana Socialenkanalen i Sverige. Det är en kompetenshubb på Youtube för framförallt personer som arbetar inom socialtjänsten. Här delar Humana kunskap om metoder och den senaste forskningen inom social omsorg.

Värderingsstyrt Humana – individuell och global påverkan

Våra fyra målområden vilar samtliga stadigt på vårt femte strategiska fundament, Humanas värdegrund. För att påverka på ett hållbart sätt krävs en företagskultur med gemensamma etiska utgångspunkter. Humanas värdegrund är basen i detta arbete och en av koncernens viktigast tillgångar.

Allas rätt till ett bra liv

Humana existerar och agerar utifrån övertygelsen om allas lika värde och rätt till ett bra liv. Verksamheten styrs av lagar och regler men bestämmelser löser inte allt i varje läge. Våra medarbetare tar ansvar och fattar beslut utifrån egen kompetens och Humanas värdegrund. Genom vårt systematiska värdegrundsarbete som omfattar nyanställningsprocesser, utbildning och delaktighet i arbetsplatsdiskussioner präglas Humana av värderingarna: engagemang, ansvar och glädje.

Etiskt agerande i alla relationer

Det är avgörande att var och en som företräder Humana agerar etiskt i varje relation och situation. Koncernens uppförandekod anger vad som förväntas i förhållande till medarbetare, kunder, klienter, patienter, närstående, beställare, leverantörer, investerare och andra samarbetspartners. Uppförandekoden ingår i den obligatoriska introduktionen för nyanställda och i varje anställningsavtal. Allvarliga missförhållanden och avvikelser från Humanas uppförandekod kan rapporteras via bolagets visselblåsarfunktion.

Mänskliga rättigheter och anti-korruption

Humanas verksamheter lyder under respektive lands regelverk gällande arbetsvillkor, arbetsmiljö och organisationsfrihet. Inom Humana är likabehandling en självklarhet och ingen får diskrimineras eller trakasseras av någon anledning. Vår verksamhet präglas av hög affärsmoral, god affärsred, ansvars-kännande och opartiskhet.

Humanas hållbarhetsarbete uttryckt genom FNs globala hållbarhetsmål



3.4. Främja psykisk hälsa och välbefinnande

Humanas mål är att förbättra människors liv utifrån deras individuella förutsättningar. Som ledande nordisk utförare av individ- och familjeomsorg är vi särskilt inriktade på vård och behandling inom psykosocialt förändringsarbete och socialpsykiatri till familjer och individer i alla åldersgrupper. Vi vet att våra tjänster, vår kompetens och vår personal gör skillnad för att främja psykisk hälsa och välbefinnande.



5.5. Kvinnors lika möjligheter till ledarskap och beslutsfattande

Humanas värdegrund utgår från alla människors lika värde. Vi arbetar för en jämställd representation av kvinnor i samtliga ledarpositioner i företaget. Vi arbetar med synliga och osynliga strukturer för att tillvarata hela kompetensfältet och för att spegla våra medarbetare, kunder och klienter på bästa sätt. Vi värnar om ett hållbart och jämställt ledarskap.



8.2. Högre produktivitet genom diversifiering, teknik och innovation

Humana vill sätta en ny standard vad gäller kvalitet inom omsorgsbranschen. Genom utveckling av välfärdsteknik och metoder bidrar Humana till ökad effektivitet och kvalitetsutveckling med utgångspunkt från kunder och medarbetare. Inom Indiv & Familj säkerställer vi genom metodutveckling och kvalitetssäkring att rätt behandlingsmetoder används utifrån vetenskap och beprövad metod.

8.5. Anständiga arbetsvillkor för alla samt lika lön för likvärdigt arbete

Humana har länge förespråkat kollektivavtal. Vi genomför årliga lönekartläggningar utifrån jämställdhetsperspektivet. I flera av våra verksamheter kan vi erbjuda instegsjobb för dem som befinner sig längst från arbetsmarknaden.



10.2. Verka för att alla människor blir inkluderade

Humanas hela syfte och strategi är att skapa ett inkluderande samhälle. Oavsett individuella förutsättningar hos våra kunder och klienter arbetar våra medarbetare för våra klienters rätt till en bättre livskvalitet. Humana driver också tillgänglighets-

frågor och belyser socialt utsatta barns situation i Sverige genom två årliga barometrar riktade till kommunerna.



12.5. Minska mängden avfall markant

Humana sätter policyer för miljöarbetet centralt, men en stor del av miljöarbetet sker på de lokala enheterna eller boenden spridda över Norden. Med den lokala verksamhetschefen i spetsen uppmuntras enheterna att minska mängden avfall från sitt boende genom olika åtgärder överenskomna i personalgruppen.

12.8. Sprida information och medvetenhet för en hållbar utveckling

Genom god kommunikation, interaktion och organisation vill Humana att medarbetarna ska vara välinformerade och engagerade i frågor som rör hållbar utveckling. Som medarbetare, kund och även beställare ska man ha möjlighet att påverka riktningen och tempot med vilket Humana rör sig framåt inom våra identifierade hållbarhetsområden.