

# Samhall 2014

ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING



7071 nya  
medarbetare.  
Aldrig förr  
har så många  
välkomnats  
till Samhall.

Samhallmetoden™  
får människor och  
företag att växa.



## **Samhall är en av Sveriges största serviceleverantörer.**

Företaget har över 23 000 medarbetare på mer än 200 orter och erbjuder tjänster inom allt från städ, tvätt och fastighets-skötsel till logistik, tillverkning, handel och omsorg. Samhall ägs av svenska staten och omsätter årligen cirka sju miljarder kronor. Företagets kärnuppdrag är att skapa utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning. Vi lyckas med detta genom att utveckla och matcha rätt person till rätt arbete i konkurrensutsatta kunduppdrag.

**Vår vision** är att bidra till ett Sverige där alla ses som en tillgång på arbetsmarknaden.

**Vår uppgift** är att utveckla och visa anställningsbarheten hos våra medarbetare med funktionsnedsättning. Genom arbetet i våra kunduppdrag vill vi bryta utanförskap och bidra till ett hållbart Sverige.

**Vår affärsidé** är att genom ett unikt arbetssätt och matchningsmetodik ge funktionsnedsatta möjlighet att utvecklas genom arbete och därmed leverera viktig samhällsnytta och hållbara servicetjänster till svenskt näringsliv och offentlig sektor.

# Innehåll

## års- & hållbarhetsredovisning 2014

### Samhalls verksamhet

- 2 Vd-ord – 2014 var ett framgångsrikt år för Samhall
- 4 Uppdrag, mål och verksamhet – Sveriges viktigaste företag
- 7 Samhällsnytta – En viktig del av arbetsmarknadspolitiken
- 10 Medarbetarnytta – Fokus på yrkesmässig utveckling
- 12 Samhallmetoden – Rätt person till rätt arbete
- 14 Kundnytta – Affärer med samhällsansvar

### Hållbarhetsredovisning

- 16 Styrelsens ordförande
- 17 Hållbarhet i Samhall
- 20 Social hållbarhet
- 28 Ekonomisk hållbarhet
- 32 Hållbar miljö

### Bolagsstyrning

- 34 Bolagsstyrningsrapport
- 38 Styrelsens beskrivning av intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen
- 40 Styrelsen
- 42 Ledningsgruppen

### Ekonomisk rapportering

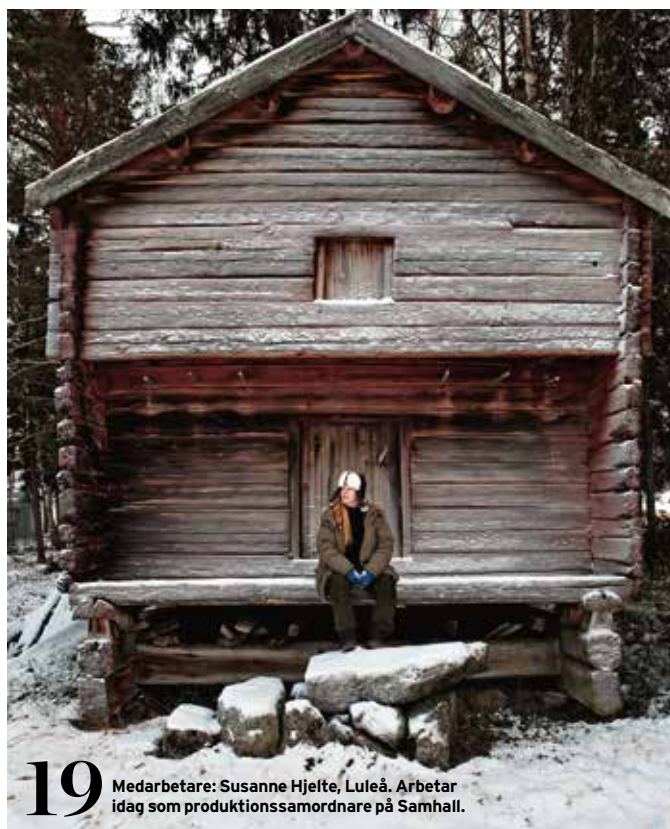
- 45 Ekonomiskt resultat
- 49 Förslag till vinstdisposition
- 50 Resultaträkning
- 52 Balansräkning
- 54 Förändringar i eget kapital
- 54 Kassaflödesanalys
- 55 Noter
- 65 Styrelsens och verkställande direktörens försäkran
- 66 Revisionsberättelse
  
- 68 Redovisning och oberoende granskning
- 69 GRI-index
- 72 Revisors rapport över översiktlig granskning av Samhalls hållbarhetsredovisning
- 73 Definitioner
- 73 Fakta om årsredovisningen, rapporttillfällen

#### Omslagsbilder framsida, från vänster uppifrån:

Jonas Olin, Pontus Källman, Hürriyet Kanat, Ahmed Osman, Ida Thorebring, Esa Palmroth, Jenny Blomqvist, Maria Sundberg, David Persson, Joel Figueroa Camones, Thomas Andrén, Serreh Lindblom.

#### Omslagsbilder baksida, från vänster uppifrån:

Fatma Can, Kicki Lundqvist, Vehbi Yasar, Kristoffer Lindström, Maria Sundberg, Elsa Öberg, Kerstin Ollinen, Michaela Johansson, Robert Gabriellson, Sofia Skoog, Leif Strand.





# Året som gått



► **"Alla behöver vi någon som tror på oss"** var temat för årets Visa vägen-gala. Inför ett fullsatt Rival i Stockholm fick publiken uppleva en gripande gala, där årets arbetsgivare och eldsjäl prisades. De båda priserna delades ut av artisten Loreen inför över 800 personer i publiken. Bland de många medverkande på galan fanns personer som Carola Lemne (vd, Svenskt Näringsliv), Randy Lewis (tidigare Senior vice President, Walgreens) samt Isabella "Blondinbella" Löwengrip (entreprenör och bloggare).



► I mars startade Samhalls ledarutvecklingsprogram **Mitt viktiga ledarskap**, vilket är en investering i samtliga chefer i första linjen. Programmet och dess innehåll stärker chefens förmåga att utveckla medarbetare, drift och affärer. 260 av cirka 600 chefer har påbörjat eller avslutat det 6 månader långa programmet. För att stärka företagskulturen har studiecirkelklar kring Samhalls värdegrund också genomförts för alla tjänstemän i hela landet.

► **Arbetet med att Svanenmärka Samhalls städtjänster** påbörjades under året. Det innebär bland annat att de flesta produkter som Samhall använder ska vara miljömärkta – allt från kemiska produkter som nyttjas inom Städ till tvålar och toalettpapper. Dessutom ska kemikalieförbrukningen minska och avfallssorteringen ska förbättras. Hela Samhalls städtjänst ska vara Svanenmärkt under 2015.



► **Under Almedalsveckan deltog Samhall** med en rad olika aktiviteter. Bland annat anordnades ett seminarium på temat "Servicebranschen – en bidragsbransch?" samt ett rundabordssamtal om morgondagens kompetensförsörjning. Genom kampanjen #23000sätt uppmanades även personer att med en mobilkamera och en griffeltavla dela med sig i sociala medier av hur de gör Sverige bättre. Totalt deltog 1187 personer i kampanjen under Almedalsveckan.

**700** nya kundavtal tecknades under 2014. Bland dessa kan särskilt nämnas flera butiksstäd- och logistikuppdrag inom Axfood-koncernen, facility services vid Ikea-varuhus samt bemanning av hela produktionen hos medicinteknikföretaget Bactiguard.



► **I juni fick Samhalls medarbetare** på Ikea Kungens kurva och Grönsakshallen Sorunda i Hägersten utanför Stockholm besök av Prins Daniel.

– Det är imponerande att utvecklingen har gått så långt att man nu kan se fördelar i det som tidigare betraktades som sjukdomar eller diagnoser, konstaterade prinsen under besöket.

► **I februari lanserade Samhall en medarbetarapp för smartphones.** Appen är ett led i företagets arbete med att stärka kontakten och dialogen med medarbetarna och innehåller såväl nyheter om företaget som tävlingar, podradio, lediga tjänster och möjligheter att tycka till om sin arbetsplats. Genom medarbetarappen möjliggjordes en ny typ av dialog mellan arbetsgivaren och medarbetaren.



► **Under 2014 implementerades den nya medarbetarprocessen i Samhall.** Processen ska genomsyras av en tydlig målstyrning hela vägen genom anställning, matchning, utveckling och övergångsarbete samt tydliggöra uppdrag och arbetssätt för första linjens chefer.

► **Samhall utsågs i september till Sveriges "National Champion"** i den prestigefulla tävlingen European Business Awards. Samhall deltar i kategorin "The Award for Environmental & Corporate Sustainability" i den internationella tävlingen, som syftar till att lyfta fram och uppmärksamma goda exempel och innovativa lösningar bland europeiska företag.

► **Antalet långtidsarbetslösa med funktionsnedsättning har ökat** relativt kraftigt de senaste åren. I regeringens vårproposition, som presenterades i april, gavs därför den fyraåriga satsningen på utvecklingsanställningar i Samhall en stor tyngd gällande insatser för denna grupp.

► **Ett nytt kunderbjudande inom omsorgstjänster** utvecklades under 2014 och ett antal nya samarbeten etablerades. Området tillför en stor nytta och breddar erbjudandet mot Samhalls medarbetare. Även kundintresset är stort, både bland privata och offentliga aktörer. Omsorg har identifierats som ett av Samhalls områden för tillväxt.

► **Samhalls årsstämma** genomfördes den 28 april. I anslutning till stämman anordnades ett välbesökt seminarium på temat "Småföretagen – Sveriges framtid?", där småföretagens roll på morgondagens arbetsmarknad lyftes fram och diskuterades ur olika perspektiv.



**Totalt fick 7 071 personer ett nytt jobb** eller en praktikplats på Samhall under 2014. Utöver det gick 1 122 medarbetare från ett jobb på Samhall till en anställning hos annan arbetsgivare. Det innebär att Samhall uppnådde ägarens mål om att minst 1 100 medarbetare under 2014 skulle övergå till anställning hos annan arbetsgivare.



## 2014 var ett framgångsrikt år för Samhall Vi kan bli ännu bättre



**7 071.** Så många nya medarbetare välkomnade Samhall under 2014. Jag vågar sticka ut hakan och säga att det är helt unikt. 7 071 personer som fick en möjlighet att utvecklas genom arbete och bygga sin arbetsförmåga och anställningsbarhet. Utöver det valde 1 122 medarbetare att sluta på Samhall för ett arbete hos en annan arbetsgivare.

### FÖR MIG SOM VD ÄR DET FANTASTISKT

att se alla dessa medarbetare utvecklas och finna nya vägar till arbete. Genom att aldrig ge upp och genom att se möjligheter och förmågor där andra ser hinder lyckas Samhall finna utveckling för varje medarbetare. Det gör oss inte bara till Sveriges mest attraktiva arbetsmarknadsåtgärd utan också till landets viktigaste företag.

2014 var ett framgångsrikt år för Samhall. Efter ett målmedvetet arbete kunde vi stänga böckerna och se tillbaka på ett år där samtliga uppdragsmål uppnåddes. Övergångar, lönetimmar och den prioriterade rekryteringen – allt kopplat till det uppdrag vi har från staten.

**ATT HELA 1 122 MEDARBETARE** utvecklade sitt yrkeskunnande till den grad att de fick anställning hos en annan arbetsgivare är rekord. Det är ett historiskt högt resultat. Anmärkningsvärt är också att 126 av dessa kommer direkt från företagets nya regeringsuppdrag där vi anställer unga vuxna ur jobb- och utvecklingsgarantins sysselsättningsfas. Det är ett fantastiskt resultat som har sin grund i ett strukturerat arbete med stort fokus, god uppföljning och ett bra ledarskap på alla nivåer. Och inte minst motiverade medarbetare! Med starkt självkänsla och med mod att pröva sina vingar utanför Samhall.

2014 års resultat var riktigt bra. Men en av våra styrkor är att vi aldrig är nöjda. Det ger oss motivation och drivkraft att ständigt utveckla företaget. Vi kan bli ännu bättre. Under året genomförde vi därför ett betydande utvärderingsarbete av bolagets verkkningsgrad och möjligheter att nå upp i dess fulla potential. Efter att ha analyserat resultaten av dessa utvärderingar var det tydligt att Samhall kan förbättras inom en rad områden. Vår viktigaste uppgift är att erbjuda våra medarbetare arbete. Riktiga jobb i konkurrens med andra företag. Vi behöver stärka vårt kundfokus och vår förmåga att vinna nya affärer. Som en konsekvens lanserade vi därför under årets sista kvartal en helt ny organisationsstruktur. Från årsskiftet 2014/2015 har vi en delvis förändrad företagsledning och en ny struktur som jag tror kan bidra till att bygga ett ännu starkare och effektivare Samhall med bättre förutsättningar att öka andelen medarbetare i arbete, förbättra tillväxttakten i våra affärer samt öka självfinansieringsgraden.

Men struktur i all ära! Organisation, processer, verktyg och affärsstrategi är viktigt men ännu viktigare är vår företagskultur och vårt ledarskap. Pålitliga, engagerade och uppmärksamma – våra grundbultar. Det är så vi vill bli uppfattade. Under 2014 har vi fortsatt vårt arbete med att vidareutveckla vår kultur, våra handlingar och våra beteenden. Under året har vi spelat Samspellet på alla våra arbetsplatser. Vi har fört diskussioner kring de grundbultar som ska präglade vår verksamhet. Värderingar som är vägledande för hur vi uppträder mot våra kunder och mot varandra. En viktig del i det kulturella förändringsarbetet är just vårt kundbemötande och vår förmåga att ständigt vara lyhörd för våra kunders behov och förväntningar.

För faktum är att värdet av en kund för Samhall är viktigare än för något annat företag i Sverige. Det som för andra företag är en affär och en möjlighet att tjäna pengar

## ”Genom att aldrig ge upp och genom att se möjligheter och förmågor där andra ser hinder lyckas Samhall finna utveckling för varje medarbetare.”

är för Samhall både individuella utvecklingsmöjligheter och en förutsättning för bolagets fortlevnad. De ungefär 700 nya kundavtal som tecknades under 2014 är därför helt avgörande för våra möjligheter att utveckla såväl våra medarbetare som den egna organisationen. Under 2015 kommer vi därför att arbeta ännu tydligare med kundbemötande i samtliga företagens delar.

**TROTS ATT VÅRT SAMHÄLLSUPPDRAG** har varit i det närmaste oförändrat i bolagets nu 35-åriga historia är det inte mycket som är sig likt sedan starten i början av 1980. För företaget kan uppvisa en liknande förändringsresa som den Samhall drivit de senaste 15 åren. Under åren har vi omskolat erfarna industriarbetare till att bli verksamma inom tjänster och bemanning inom områden som Städ, Lager & logistik och Omsorg för att ge några exempel. Endast några få Samhallverkstäder finns nu kvar och majoriteten av våra medarbetare arbetar ute hos våra värdefulla kunder. Under 2014 stängdes ett kapitel i företagets historia som på ett tydligt sätt symboliserar denna utveckling. Då fattades det nämligen beslut om att produktionen av Ikea-sängar vid Samhalls enheter i Orsa och Syslebäck ska upphöra. Samhall har gått från att ha varit en ledande producent av Ikeas möbler till att nu helt ha upphört med produktionen. Samtidigt har vi gått från att enbart vara möbelproducent till att idag ha medarbetare som arbetar i olika serviceuppdrag på i stort sett samtliga Ikea-varuhus i landet. En utveckling som på ett bra sätt speglar den strategiska utveckling Samhall gjort i hela landet under det senaste decenniet.

Under 2014 har affärstillväxten inom just affärsområdena Tjänster och Bemannade lösningar varit viktiga för företagets utveckling. Denna tillväxt är helt avgörande för företagets möjligheter att långsiktigt kunna erbjuda utvecklande arbeten. När vi blickar framåt ser vi hur branscher inom

både tjänster och bemanning växer där vi finner till exempel Omsorg, Handel, Lager & logistik samt Facility services som otroligt intressanta områden som kan komma att spela en allt viktigare roll i framtiden i vår önskan att erbjuda alla våra medarbetare riktiga jobb skapade genom affärer vi vunnit i konkurrens med andra företag.

**BEHOVET AV SAMHALLS FÖRMÅGA** till medarbetarutveckling ökar. Vi har idag över 23 000 medarbetare på Samhall som i någon form erbjuds en möjlighet att utveckla sin förmåga och anställningsbarhet. Behoven av god medarbetarutveckling och effektiv matchning mellan arbetsmarknadens utbud av jobb och individens förmåga och kompetens ökar. Vår metodik fungerar men fler behöver göra det Samhall gör. Vi behöver fler arbetsgivare och beslutsfattare som är redo att rekrytera ur denna utsatta grupp. Fler företag behöver se möjligheten och styrkan i att erbjuda en arbetsplats och ett bolag präglad av mångfald. Vartannat år genomför Samhall en attitydundersökning bland landets arbetsgivare. De får då svara på frågor om hur de ser på personer med funktionsnedsättning samt deras möjligheter och attraktionskraft på arbetsmarknaden. Resultaten av årets undersökning pekade på att utvecklingen stått relativt stilla de senaste åren. I vissa fall hade utvecklingen till och med gått åt fel håll. Fler företag menade dessvärre att de inte kunde se några som helst fördelar med att anställa personer med funktionsnedsättning. En utveckling som är lika skrämmande som oacceptabel. Här har vi en viktig uppgift att visa nyttan och visa möjligheter. Jag har stor respekt för det privata näringslivets och den offentliga sektorns utmaningar men vi måste alla säkra att vi tillgängliggör jobb och utvecklingsmöjligheter för de människor som har det svårast att ta sig in på arbetsmarknaden. Samhall bevisar varje dag styrkan i våra medarbetare och kraften i Samhallmetoden. Min

önskan och förhoppning är att flera får möjlighet att se detta. Ett arbete betyder så mycket.

**DET INTERNATIONELLA INTRESSET** som jag berättade om i fjolårets årsredovisning kvarstår. Ja till och med ökar. Allt fler regeringar, företag och organisationer vänder sig till Samhall när de vill få råd och inspiration om hur de kan möta sina problem avseende såväl utanförskapsbekämpning som kompetensförsörjning. Under året har Samhall delat med sig av sina erfarenheter och arbetssätt till besökare och intressenter från bland annat Japan, Sydkorea, USA, Turkiet, Tyskland, Litauen och Spanien. Jag själv blev också bjuden till Japan, för att där berätta om hur Samhall blivit världsledande på att utveckla personer med funktionsnedsättning genom arbete. När andra länder är kvar i den skyddade verkstadens struktur är våra medarbetare ute i riktiga jobb.

**JAG ÄR STOLT** över att få leda detta världsunika företag som på ett så tydligt sätt skapar möjligheter för flera att delta på den svenska arbetsmarknaden. Med en lång historia som framgångsrikt utvecklat våra arbetssätt, men samtidigt en nyfikenhet och omställningsförmåga som kan blicka mot morgondagens utmaningar har Samhall en bra dynamik och en förmåga att möta nya utmaningar. Med erfarenheterna av tiotusentals, ja rentav hundratusentals, personers utvecklingsresor i väggarna är Samhall Sveriges viktigaste arbetsmarknadsåtgärd.

Stockholm i februari 2015



Monica Lingegård  
Vd Samhall

# Sveriges viktigaste företag

Samhalls uppdrag är att skapa utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning. Under 2014 fick hela 7 071 personer ett nytt jobb eller en praktikplats genom Samhall. 1122 av Samhalls medarbetare övergick också till en anställning hos andra arbetsgivare.

Samhall är ett statligt ägt bolag med uppdrag att skapa utvecklande arbeten för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Samhalls uppdrag regleras i bolagsordningen, genom bolagsstämans beslut och i ägaranvisningen.

Samhalls kärnuppdrag är att producera efterfrågade varor och tjänster och genom detta skapa meningsfulla och utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga, där behoven finns. Arbetstillfällena i Samhalls uppdrag förfogas av Arbetsförmedlingen, som bedömer behov och anvisar arbetslösa personer med funktionsnedsättning till arbete i Samhall.

Som ägare fastställer den svenska staten årligen mål för bolagets verksamhet inom följande områden:

## ■ Antal anställda

Antalet anställda personer med funktionsnedsättning hos Samhall ska motsvara minst 29,4 miljoner lönetimmar.

## ■ Övergångar

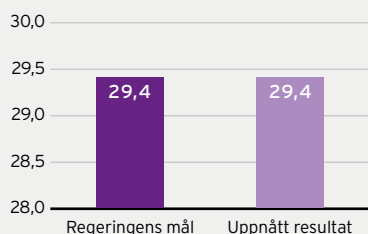
Varje år ska minst 1100 av Samhalls medarbetare övergå från anställning hos Samhall till en anställning hos annan arbetsgivare. Tidigare har övergångsmålet uttryckts som 6 procent av de anställda i Samhalls kärnuppdrag, men sedan 2014 har utformningen

av övergångsmålet ändrats till ett fast antal (1100). Detta antal omfattar även personer från Samhalls uppdrag med utvecklingsanställningar. Anställda i Samhalls kärnuppdrag som övergått till anställning hos annan arbetsgivare ges möjligheten att återanställas av Samhall inom 12 månader från det att de avslutade sin anställning.

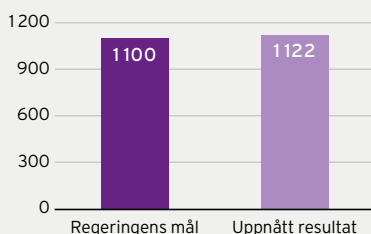
## ■ Rekrytering från prioriterade grupper

Minst 40 procent av bolagets nyanställda ska tillhöra någon av de prioriterade grupperna. Vilka dessa är fastställs enligt en definition av Arbetsförmedlingen och Samhall. Bland de prioriterade grupperna finns personer med psykiskt funktionshinder, personer

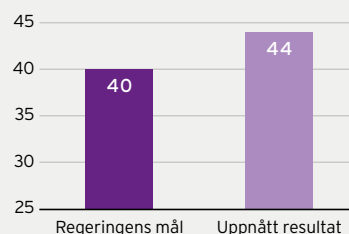
### LÖNETIMMAR, miljoner



### ÖVERGÅNGAR, antal

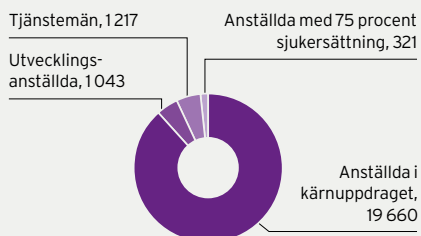


### REKRYTERING FRÅN PRIORITERADE GRUPPER, %



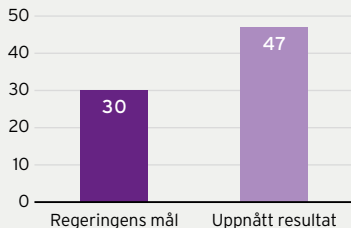
## Medarbetare

### ANTAL ANSTÄLLDA, 2014-12-31



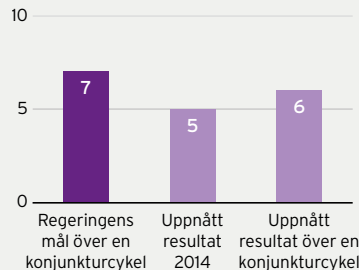
## Ekonomi

### SOLIDITET 2014, %



## Ekonomi

### RÄNTABILITET 2014, %



**Ägarmål 2014 – resultat.** För 2014 uppnådde Samhall ägarmålen inom samtliga områden, undantaget räntabilitetsmålet. Räknat från 2006, då ägarens räntabilitetsmål infördes, uppgår räntabiliteten på eget kapital i genomsnitt till 6 procent att jämföra med ambitionsmålet på 7 procent över en konjunkturcykel. Ägarens mål om 30 procents soliditet uppfyllades och uppgick till 47 procent. Antalet lönetimmar uppgick till 29,4 (29,5) miljoner. Rekryteringen från prioriterade grupper var 44 (43) procent. Antalet medarbetare som lämnade företaget för anställning hos andra arbetsgivare uppgick till 1122, vilket innebär att även ägarmålet om 1100 övergångar uppnåddes.



med utvecklingsstörning eller neuropsykologiskt funktionshinder, personer med mer än ett funktionshinder som tillsammans medför omfattande nedsättning av arbetsförmågan samt arbetsökande i jobb- och utvecklingsgarantins sysselsättningsfas som har en funktionsnedsättning.

Utöver kärnuppdraget har Samhall statens uppdrag att erbjuda anställningar omfattande 25 procent av arbetstid åt personer med sjukersättning om 75 procent. Samhall har också uppdraget att erbjuda 1 000 tidsbegränsade, så kallade utvecklingsanställningar, åt arbetsökande unga vuxna i jobb- och utvecklingsgarantins sysselsättningsfas.

#### ■ Ekonomiska mål

Samhall ska ha en avkastning på eget kapital om 7 procent och en soliditet om minst 30 procent. Dessa mål är ambitionsmål över en konjunkturcykel.

#### VERKSAMHET

Samhall är en del av den statliga arbetsmarknadspolitiken i Sverige och bidrar till att bryta utanförskap på arbetsmarknaden. I uppdraget ingår såväl att utveckla medarbetare i kunduppdrag som att medverka till att företagets medarbetare kan ta steget vidare till anställningar hos andra arbetsgivare. Samhall ska i sin affärsverksamhet verka på marknadens villkor i konkurrens med andra företag. Samhall har verksamhet över hela landet och över 23 000 medarbetare.

Samhall erbjuder huvudsakligen tjänster inom områdena Städ & tvätt, Lager & logistik, Arbetsplats- & fastighetstjänster, Omsorg, Handel samt Industri & tillverkning. Samhall

utför affärsuppdragen som entreprenader, bemannade lösningar eller tillverkning vid egna enheter.

Under 2014 var det totalt 7 071 personer som påbörjade en anställning eller en arbetsutbildning i Samhall. 1 122 personer slutade på Samhall efter att ha gått vidare till arbete hos andra arbetsgivare.

Vid sidan av Samhalls kärnuppdrag erbjuder Samhall bland annat arbetslivsinriktad rehabilitering inom ramen för affärsområdet Arbetsmarknadstjänster. Samhall tar även emot ett antal personer för praktik och arbetsträning inom arbetsmarknadsåtgärden jobb- och utvecklingsgarantin.

#### ORGANISATION

Fram till och med den 31 december 2014 var Samhalls verksamhet indelad i sju regioner och 38 distrikt. Under 2014 påbörjades en omorganisation och sedan den 1 januari 2015 är Samhalls verksamhet geografiskt indelad i tre marknadsområden – Nord, Mitt och Syd – samt i de båda affärsområdena Bemannade lösningar & Industri samt Tjänster. Marknadsområdena är i sin tur uppdelade i 27 geografiska distrikt samt ett industriområde. Företagets huvudkontor är lokaliserat till Stockholm och innefattar de centrala stödfunktionerna Ekonomi & finans, HR, Marknad, IT och Affärsutveckling. En gemensam serviceorganisation för hela företaget är lokaliserad till Linköping.

#### HISTORIK

Samhall, dåvarande Samhällsföretag, etablerades som statlig företagsgrupp 1980 och tog då över 370 verkstäder för skyddat arbete och liknande verksamheter som bedrivits av lands-

ting, kommuner och andra huvudmän. Syftet var att samordna och effektivisera en tidigare mycket splittrad verksamhet. Under åren 1980–1992 bedrevs verksamheten i stiftelseform med 24 länsvisa stiftelser och en central stiftelse. 1992 ombildades företaget till en bolagskoncern med statligt helägda Samhall AB som moderbolag och med regionala bolag. Efter 1992 minskades successivt antalet regionala bolag genom sammanslagningar och sedan 2002 bedrivs all verksamhet inom ramen för ett gemensamt bolag.

Samhall har i stort haft samma uppdrag sedan företaget grundades, men verksamhetens förutsättningar och inriktning har genomgått stora förändringar genom åren. Under 1980-talet var Samhall en industrikoncern med utslutande egna produktionsenheter. Företaget bedrev då såväl legotillverkning som betydande produktion av egna produkter, såsom möbler, träskor och arbetskläder. Under början av 1990-talet, då Samhall var en betydande underleverantör inom telekomområdet, inleddes en satsning på att utveckla nya verksamheter inom service och tjänster. Bakgrunden till denna satsning var bland annat den förändrade omvärlden, där allt mer produktion kom att förläggas utomlands. Under 2000-talet kom en allt större del av Samhalls verksamheter att förläggas ute hos kunderna i form av entreprenader och bemannade lösningar. Idag arbetar 85 procent av Samhalls medarbetare i kunders lokaler.



Pontus Källman och Jonas Olin gillar att jobba under eget ansvar.

## ”Vi vårdar ett kulturarv.”

Mellan Mem vid Östersjön och Sjötorp vid Vänern flyter 19 mil svensk kulturhistoria. Göta kanal går igenom trolsk urskog, förbi slott och herresäten och längs med svensk åkermark.

När kanalen byggdes mellan 1810 och 1832 planterades 16 000 träd längs kanalen, vilket gör den till världens längsta trädallé. 200 år senare behöver de gamla trotjänarna bytas ut mot nya, friska träd.

Samhall kommer att plantera närmare 100 träd om året de närmaste fem åren. Göta kanal står för de flesta, men även trädgårdar bidrar för att bevara denna svenska kulturhistoria.

– De träd vi sätter ned är ett kulturarv som mina barnbarn kommer att få glädje av, säger Egon Kjernell, som jobbar med plantering och skötsel på Samhall.

Det är svenska vådräd, skogslönn och kejsarlind, som nu tar plats för att återge vattenvägens skönhet och också förstärka själva kanalbanken.

Varje nytt träd som planteras binds upp med stödpinnar och band för att ge trädet stabilitet att slå rot och växa rakt. Träden väger upp till 100 kilo så det gäller att vara två när man ska sätta ned dem i jorden.

Samhall planterar inte bara träd längs kanalen, utan sköter även hamnstädning och gräsklippning åt kanalbolaget.

– Vårt mål är att ta över hela naturbiten för kanalbolaget, säger Håkan Holmgren, driftsledare på Samhall.

*Referat av artikel i magasinet Story.*



Egon Kjernell, allt-i-allo på Samhall.



### Om Göta kanal

- Göta kanal började byggas 1810 och beräknades ta tio år att färdigställa. Men först i september 1832 invigdes kanalen, som har 58 slussar.
- Göta kanal är 19 mil lång, varav 8,7 mil grävdes för hand av totalt 58 000 soldater.
- Längs Göta kanal står 60 stycken alnstenar huggna i kalksten. Mellan varje sten är det tusen alnar, det vill säga 594 meter. Förr i tiden fick bönderna betalt per sten då deras oxar eller hästar hjälpte till att dra båtarna.

# En viktig del av arbetsmarknadspolitiken

Genom att producera varor och tjänster som efterfrågas på marknaden skapar Samhall samhällsekonomisk lönsamhet. Tack vare sin bredd, storlek och geografiska spridning utgör Samhall en viktig del av svensk arbetsmarknadspolitik.

Syftet med Samhalls verksamhet är att utveckla arbetsförmågan hos personer med funktionsnedsättning, så att de kan gå från arbetslöshet till anställning genom att producera efterfrågade varor och tjänster åt Samhalls kunder. På så sätt skapas både samhällsekonomisk lönsamhet och en utvecklad arbetsförmåga hos medarbetarna.

Genom att matcha medarbetare till efterfrågade arbeten kan Samhall lyfta fram såväl förmågan som utvecklingsmöjligheterna hos den enskilde medarbetaren. I konkurrens med andra aktörer på marknaden kan Samhall på ett påtagligt sätt visa på den förmåga och den talang som personer med funktionsnedsättning representerar.

## STORA SAMHÄLLSEKONOMISKA EFFEKTER

Med sitt stora antal medarbetare och geografiska spridning utgör Samhall en viktig del av den svenska arbetsmarknadspolitiken. När personer som tidigare stått utanför arbetsmarknaden ges möjlighet att gå från utanförskap till en anställning skapas stora samhällsekonomiska effekter. Samtidigt som utgifterna från trygghetssystemen kan minska skapas också nya möjligheter för den enskilde medarbetaren i form av ökat självförtroende, utvecklad arbetsförmåga, social samvaro samt en marknadsmässig lön.

Arbetsförmedlingen disponerar alla arbetstillfällen hos Samhall och avgör vem

som ska få jobb. Det är också i samråd med Arbetsförmedlingen som den geografiska spridningen av Samhalls verksamhet fastställs.

Enligt statens uppdrag ska Samhall undvika att säga upp anställda i kärnuppdraget på grund av arbetsbrist. Samhall ska om möjligt även ta regionalpolitiska hänsyn i samband med eventuella omstruktureringar och undvika att avveckla verksamheter på orter med svag arbetsmarknad.

## SÄRSKILT UPPDRAG KRING UNGA VUXNA

Under 2012 till 2014 hade Samhall, vid sidan av kärnuppdraget, ett särskilt uppdrag att erbjuda 1 000 tidsbegränsade utvecklingsanställningar för personer med funktionsnedsättning och som har slut på dagar i sjukförsäkringen. Under 2014 fasades det tidigare uppdraget ut och ersattes av ett nytt uppdrag om att erbjuda 1 000 utvecklingsanställningar åt personer med funktionsnedsättning som kommer från jobb- och utvecklingsgarantins sysselsättningsfas. I målgruppen för dessa utvecklingsanställningar ska Samhall enligt regeringens uppdrag prioritera unga vuxna som är under 30 år gamla.

Uppdraget med utvecklingsanställningar ligger väl i linje med intentionerna i den utveckling som Samhall föreslagit i budgetunderlagen till regeringen. Det ger företaget bättre förutsättningar att på ett tydligt sätt kunna vara en väg till arbete för unga vuxna. En ökad genomströmning i Samhall

bidrar samtidigt till att fler personer med funktionsnedsättning får möjligheter till arbete.

## FLER VÄGAR TILL ARBETE GENOM ARBETSMARKNADSTJÄNSTER

Vid sidan av kärnuppdraget bidrar Samhall också till att minska utanförskapet på arbetsmarknaden genom insatser inom ramen för affärsområdet Arbetsmarknadstjänster. Arbetslösa personer inom den arbetsmarknadspolitiska insatsen jobb- och utvecklingsgarantin kan, via Arbetsförmedlingen, ta del av förstärkt arbetssträning och fördjupad bedömning i Samhalls regi. Inom ramarna för arbetsmarknadstjänsterna erbjuder Samhall också arbetssträning.

Utifrån kundens behov kan också arbetssträning med språkstöd erbjudas inom ramen för Arbetsförmedlingens etableringsuppdrag eller förstärkt arbetssträning inom ungdomsgarantin. Sedan 2012 bedriver Samhall tjänsten "Utredningsuppdrag inför bedömning av arbetsförmåga", på uppdrag av Arbetsförmedlingen.

Den huvudsakliga kunden för arbetsmarknadstjänsterna är Arbetsförmedlingen. Vid slutet av 2014 deltog 2 438 personer i insatser inom affärsområdet Arbetsmarknadstjänster.

## UTSATTA GRUPPER PÅ ARBETSMARKNADEN

Personer med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga är en grupp som möter särskilda svårigheter på arbetsmarknaden. En av fyra personer som är inskrivna som arbetssökande vid Arbetsförmedlingen har idag en funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Bland personer med funktionsnedsättning uppger 7 procent att de inte fått ett jobb de sökt och haft till-

**”Genom att matcha medarbetare till efterfrågade arbeten kan Samhall lyfta fram såväl förmågan som utvecklingsmöjligheterna hos den enskilde medarbetaren.”**



räckliga meriter för just på grund av sin funktionsnedsättning.

Andelen personer med funktionsnedsättning som har ett arbete skiljer sig stort från den övriga befolkningen. Omkring 76 procent av befolkningen (16–64 år) var sysselsatta när den senaste undersökningen gjordes av Statistiska centralbyrån (2013). Bland personer med funktionsnedsättning

var andelen betydligt lägre – 62 procent. Andelen sysselsatta personer med funktionsnedsättning har legat på samma nivå sedan 2004. Bland sysselsatta personer med funktionsnedsättning och som även har en nedsatt arbetsförmåga var trenden nedåtgående under perioden 1998–2004 för att sedan ligga kvar på cirka 50 procent fram till 2008. 2013 var andelen 55 procent.

INTERNATIONELLT  
BESÖK



## Stort internationellt intresse för Samhall

Samhall är ledande i världen när det gäller att utveckla personer med funktionsnedsättning genom arbete. Därför har de internationella besöken duggat tätt under året, bland annat från Japan, Turkiet, Litauen, Korea, Tyskland, Spanien och USA. Samhall har också bjudits in att berätta om sitt arbete på flera internationella konferenser under 2014.

– Arbetsgivare i allt fler länder börjar inse att alla människor behövs på arbetsmarknaden. Då är det fantastiskt roligt att vi får möjlighet att visa dem vägen, säger Albin Falkmer, informationschef på Samhall och ansvarig för det internationella arbetet.

Särskilt stort är intresset från Japan, varifrån ett stort antal företag och myndigheter

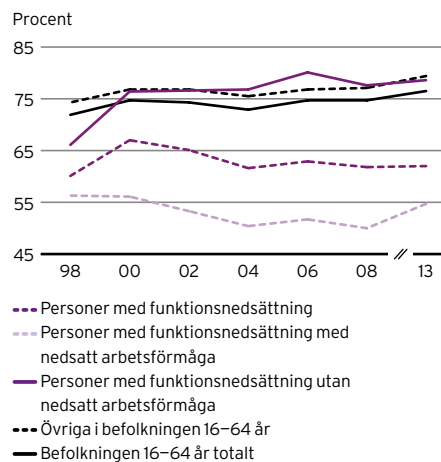
har kontaktat Samhall för att lära sig mer. Mångfald på arbetsmarknaden har där kommit att bli en viktig fråga, särskilt när det gäller personer med funktionsnedsättning.

– Samhall räknas internationellt som en föregångare när det gäller att anställa personer med funktionsnedsättning, så det vill vi lära oss mer om, menar Jun Yanada, president på Honda Sun, som bland annat besökt Samhalls kunder InkClub och Ikea.

Jun Yanada berättar om den stolthet hans medarbetare med funktionsnedsättning känner när de kommer till hans företag.

– De känner sig delaktiga i samhället och växer som människor. Det är hela poängen: vi ställer samma krav på dem som på medarbetare som saknar funktionsnedsättning.

### ANDEL SYSSELSATTA, BLAND PERSONER MED FUNKTIONSNEDSÄTTNING RESPEKTIVE I BEFOLKNINGEN. 1998–2013



### PÅVERKA ATTITYDER OCH FÖRDOMAR

Negativa attityder och fördomar om personer med funktionsnedsättning kan innebära betydande hinder för Samhalls möjligheter att vinna nya kunduppdrag. Andelen arbetsgivare som inte ser några som helst fördelar med att anställa personer med funktionsnedsättning har ökat de senaste åren, enligt en undersökning bland 500 arbetsgivare som Samhall har beställt. Detta skapar sämre möjligheter för Samhall att utveckla personer i kunduppdrag.

Därför bedriver Samhall ett omfattande arbete för att påverka samhällsattityder och fördomar om personer med funktionsnedsättning. Samhall försöker ständigt vara närvarande i samhällsdebatten då dessa frågor diskuteras samt arrangerar återkommande seminarier och evenemang som syftar till att belysa positiva sidor av att ha en större mångfald bland sina medarbetare. Årligen deltar Samhall under Almedalsveckan samt arrangerar Visa vägen-galan, där de personer som gjort mest för att öppna upp arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning premieras. Läs mer om detta i *Året som gått*.

UPPDRAG:  
IAC

Cazime Keultek, Fhrad Farai, Eva Johansson, Najlaa Ashoor och Saad Salih på monteringsavdelningen.

## ”Vi känner oss trygga med Samhall.”



Eric Byrne, Samhalls områdeschef, med Vojislav Kollcic och Abdul Masih Lahdou.

PÅ IAC:s syavdelning i Torslanda produceras armstöd till Volvobilar.

– Jobbet är som medicin. Jag mår inte bra av att gå hemma och jag är glad varje dag jag vaknar och ska till jobbet, säger Samhalls medarbetare Fatma Can som arbetat två år på IAC.

IAC, International Automotive Components, är en av världens största underleverantörer till bilindustrin med närmare 140 000 medarbetare runt om i världen. I Torslanda har företaget 350 medarbetare, och här tillverkas framför allt instrument- och dörrpaneller till Volvo.

Samhall driver fyra avdelningar: montering, pallhantering, panellist- och syavdelning.

Med hjälp av bra kommunikation och lyhördhet hos både Samhall och IAC har samarbetet och produktionen effektiviserats.

På panellistavdelningen gjordes jobbet tidigare av en automatiserad indu-

strirobot, men den höll inte måttet. Lösningen blev istället att anlita Samhall för även dessa arbetsuppgifter.

– Det fanns en robot som skruvade i små skruvar till panellisten, men den kände inte av om den tappade en skruv. Då blev det stopp i produktionen. Sedan vi tog över fungerar det perfekt, säger Samhalls områdeschef Eric Byrne.

Sedan 2006 har Samhall tiobubblat antalet anställda på IAC: från 6 till nästan 60. Den stora ökningen beror på att IAC är mycket nöjda med personalen och, inte minst, resultatet.

– I fordonsindustrin finns många jobb som inte går att utföra på bandet. De verkar simpla, men det är oerhört viktigt att arbetet blir korrekt utfört. Vi känner oss trygga med Samhalls personal eftersom de är så noggranna, säger beredningsingenjören Göran Oleander på IAC.

*Referat av artikel i magasinet Story.*

### IAC blev årets arbetsgivare

Under Visa vägen-galan i november fick IAC pris som årets arbetsgivare. Priset delas ut till den arbetsgivare som gjort mest för att öppna arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning.

– Fantastiskt roligt, men vi ser ju inte det vi gör som något speciellt. Det här är något vi gör varje dag och vi vill ju bara vara lönsamma som vilket företag som helst, säger Patrik Palm, vice President Operations på IAC.



Kamil Sabia.



Fatma Can.

# Fokus på yrkesmässig utveckling

Målet för Samhall är att varje medarbetare ska utveckla sin arbetsförmåga och på sikt få ett arbete på den ordinarie arbetsmarknaden. För att klara detta har Samhall en tydlig medarbetarprocess där uppgifter och arbetstempo anpassas utifrån individens förutsättningar.

Målgruppen för Samhalls kärnuppdrag är personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga och som har behov av arbete som "inte kan tillgodoses genom andra insatser". Eftersom Samhall erbjuder tjänster och produkter som efterfrågas på marknaden måste det dock alltid finnas en arbetsförmåga för att en anställning i företaget ska vara meningsfull. Det går samtidigt inte att sätta en lägsta gräns för arbetsförmågan då den kan variera med olika uppdrag, arbetsuppgifter och över tid.

En välfungerande matchning är avgörande för att Samhall ska lyckas med sina uppdrag. Genom matchningen säkerställs att medarbetarnas förmåga och kompetens matchas mot arbetskraven i befintliga och nya uppdrag. Samhalls resursutnyttjande effektiviseras samtidigt som medarbetarna får möjlighet till utveckling genom att ställas inför utmaningar på rätt nivå och på rätt sätt.

Utgångspunkten för Samhalls uppdrag är att varje medarbetare ska ges möjlighet att utveckla sin arbetsförmåga och öka sina förutsättningar att få ett nytt arbete utanför Samhall. Samhall erbjuder därför individuellt anpassade arbetsuppgifter, arbetstempo och arbetstider. Utveckling genom arbete sker när medarbetare får utföra olika arbetsuppgifter inom olika yrkesområden i riktiga kunduppdrag. Utvecklingsarbetet genomförs målinriktat med fokus på medarbetarens yrkesmässiga utveckling och möj-

ligheter till en övergång till anställning hos annan arbetsgivare. Målsättningen är att alla medarbetare ska utveckla sitt yrkeskunnande utifrån sina individuella förutsättningar och förmågor.

På arbetsplatsen eftersträvar Samhall blandade grupper av medarbetare med olika arbetsförmågor, kompetenser och åldrar. Medarbetarna kan då komplettera varandra och tillsammans utföra arbetsuppgifter som var och en av dem kanske inte hade klarat av själva. Genom detta skapas en stor mångfald där grupper med skilda förutsättningar och bakgrund blandas och förenas.

## En mångfald av arbetsuppgifter

Samhalls breda och varierade utbud av tjänster inom områdena Städ & tvätt, Lager & logistik, Arbetsplats- & fastighetstjänster, Omsorg, Handel samt Industri & tillverkning skapar en mångfald av arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. Bredden och det faktum att arbetsgivare i olika branscher rekryterar nya medarbetare genom Samhall skapar en unik möjlighet för personer som tidigare stått långt från arbetsmarknaden att:

- Skapa kontakter i arbetslivet.
- Synliggöra sin kompetens.
- Gå vidare till en anställning utanför Samhall.

## STRUKTURERADE OCH UTVECKLANDE ARBETSSÄTT

Samhalls medarbetarprocess beskriver hur företaget ska arbeta för att lyckas med sitt uppdrag att utveckla medarbetare genom arbete. Medarbetarprocessen genomsyras av synsättet på vad en anställning i Samhall innebär och utgår från att den bästa utvecklingen sker genom arbete i riktiga kunduppdrag samt tron på medarbetarnas förmågor.

En viktig del av medarbetarprocessen är samtalet mellan medarbetare och chef. Det kallas för mål- och utvecklingsdialog och innebär att varje medarbetare ska sätta konkreta mål tillsammans med sin chef. Syftet är att utveckla medarbetarens arbetsförmåga och yrkeskunnande under tiden på Samhall. Tillsammans kommer medarbetare och chef överens om vilka aktiviteter som ska genomföras och följer upp att utvecklingen går åt rätt håll.

## BÄTTRE UTVECKLING I TYDLIGA YRKESROLLER

Under 2014 har ett arbete med fokus på att tydliggöra yrkesroller och utvecklingsvägar i Samhall intensifierats. Målsättningen för arbetet är att det i Samhall ska finnas olika utvecklingssteg inom respektive yrkesroll som ställer olika krav på arbetsförmåga. På så sätt kan medarbetare utvecklas successivt i olika yrkesroller med utgångspunkt från sina egna förutsättningar.

## ETT UTVECKLANDE OCH AFFÄRSMÄSSIGT LEDARSKAP

Samhall bedriver ett långsiktigt arbete att utveckla ledarskapet på företagets arbetsplatser och på så sätt skapa bättre förutsättningar för medarbetarna att utvecklas genom arbete.

En ledaridé som beskriver Samhalls syn på ledarskap och en värdegrund som beskriver önskvärda beteenden och förhållningssätt har arbetats fram och ska

### MEDARBETARPROCESSEN





genomsyra det dagliga arbetet. Under kommande år kommer Samhall att arbeta vidare med att säkerställa att ledaridén och värdegrunden genomsyrar samtliga processer samt att följa upp ledarskapet på såväl individ- som befattningsnivå i företaget.

Under 2014 startade Samhalls ledarutvecklingsprogram *Mitt viktiga ledarskap* som riktar sig till samtliga chefer i första linjen. Programmet och dess innehåll stärker chefernas förmåga att utveckla medarbetare, drift och affärer. 260 av cirka 600 chefer har påbörjat eller avslutat det 6 månader långa programmet.

## Samhalls erbjudande till medarbetaren

- Utveckling genom arbete och möjlighet att pröva olika arbetsuppgifter hos företaget eller någon av företagets kunder.
- Arbete med efterfrågade produkter och tjänster.
- Delaktighet och medverkan i ett socialt sammanhang med arbetskamrater.
- Stärkt självförtroende och ökad självkänsla.
- Möjlighet att visa sina styrkor.
- En ekonomisk trygghet och en bas att stå på genom kollektivavtalad lön.
- Yrkesutbildning, individuell arbetsanpassning och rehabilitering.
- Arbete i en takt som är anpassad efter egna förutsättningar.
- Stöd för att söka arbete hos andra arbetsgivare.
- Möjligheter att pröva ett arbete hos en annan arbetsgivare och kunna komma tillbaka till Samhall inom ett år.
- Ökad kompetens.
- Ökad anställningsbarhet och synliggörande som en tydlig resurs i arbetslivet.
- Förlängning av aktiv tid i arbetslivet.



Thomas Andrén och Serreh Lindblom städar tillsammans med kollegorna tre kilometer på Ikea varje dag.

## Stegräknare peppar personalen

Serreh Lindblom, Thomas Andrén och deras kollegor städar tre kilometer på Ikea varje dag – peppade av en stegräknare från chefen. Deras steg märks, både på kläderna och vågen.

– Vi gick ner 8–10 kilo i samband med att varuhuset öppnade i oktober 2013, och de flesta av oss har hållit vikten efter det, säger driftsledare Sussi Storm, som ansvarar för Samhalls 17 medarbetare på Ikea i Borlänge.

Totalt är det 34 000 kvadratmeter som dagligen hålls rena.

– Det som gav idén till stegräknaren var att jag ville tacka och uppmuntra personalen och visa vilket fantastiskt jobb de gör, säger Cecilia Morssing, områdeschef för Samhall i Borlänge.

Serreh Lindblom och Sussi Storm talar om hur stegräknarna bidragit till stärkt sammanhållning och att registreringen av alla steg gör att de känner sig extra sporrade på jobbet.

– När vi kommer hem känns det verkligen som att vi har gjort ett bra jobb. Att gå på gym eller ge sig ut att springa på kvällen är inte aktuellt, säger Sussi Storm.

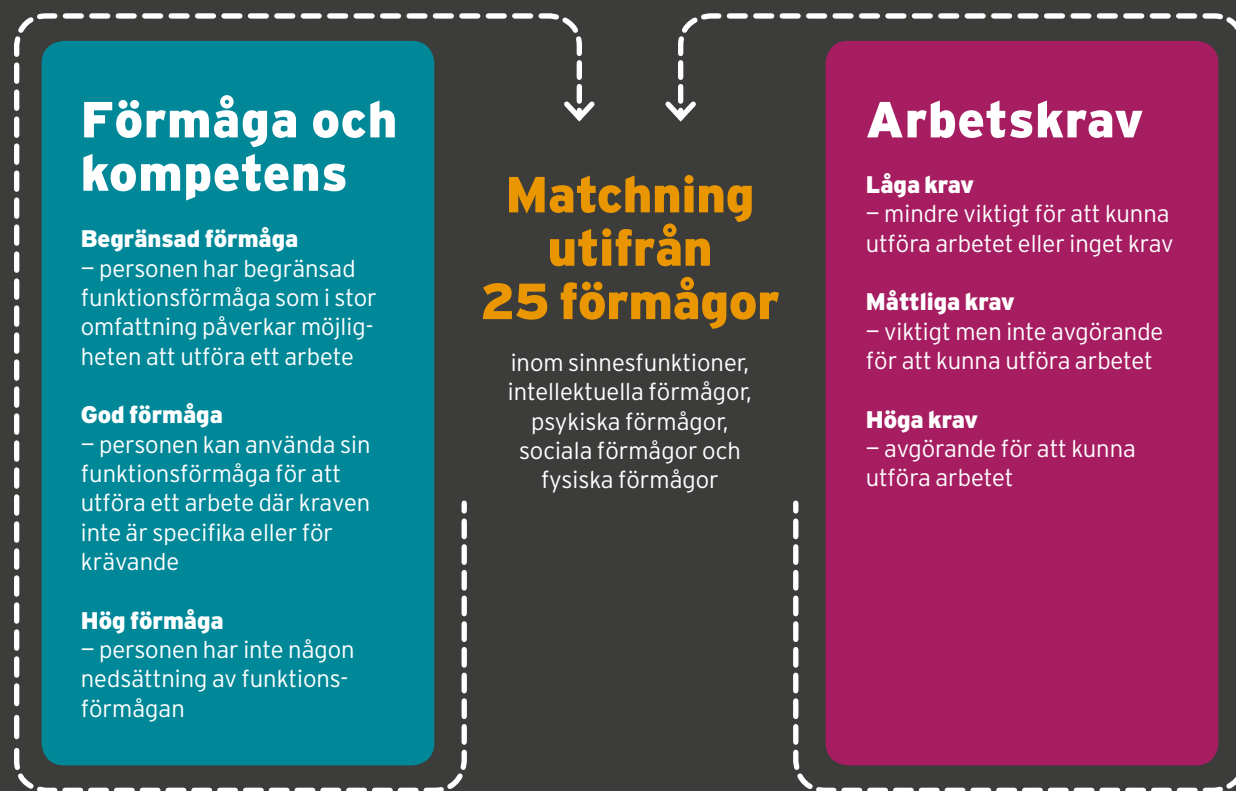
*Referat av artikel i magasinet Story.*



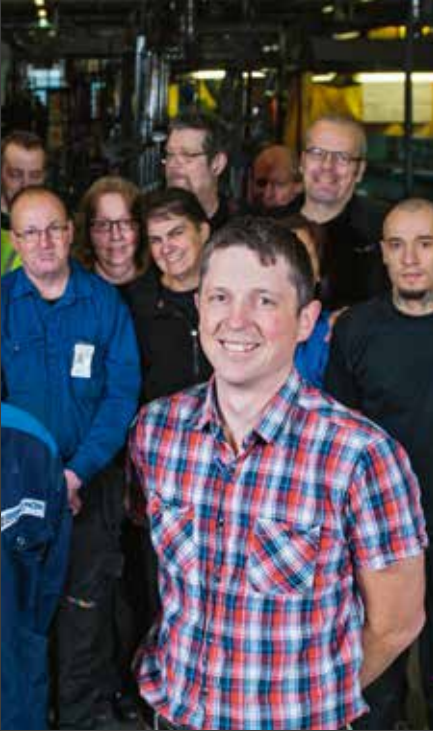
## Samhallmetoden

En del av Samhalls matchningsarbete kallas för Samhallmetoden och kan ses som både ett arbetsverktyg och som en ledningsfilosofi. Genom Samhallmetoden säkerställer företaget att medarbetarens förmågor och förutsättningar matchas mot de arbetsuppgifter där de kan få störst utväxling.

Samhallmetoden ser endast till funktion och möjlighet. Varje enskild medarbetare matchas till arbete utifrån sina intellektuella, psykiska, sociala och fysiska förmågor. Genom att bortse från hinder och bara se till de förmågor och kompetenser arbetsuppgiften kräver skapas en win-win-situation där arbetsuppgiften blir utförd på ett korrekt och kvalitativt sätt samtidigt som medarbetaren ges möjlighet till utveckling i arbete som passar just denne. I grund och botten handlar det om att se talanger och förmågor och utifrån dessa matcha rätt person till rätt arbete.



Matchning är en central del av Samhalls verksamhet. Genom matchning säkerställs att medarbetarnas förmågor och kompetens matchas mot arbetskraven i befintliga och nya uppdrag. Samhalls resursutnyttjande effektiviseras samtidigt som medarbetarna får möjlighet till utveckling genom att ställas inför utmaningar på rätt nivå och rätt sätt.



#### AQ SEGERSTRÖM & SVENSSON FICK MERVÄRDE I DET TYSTA.

AQ Segerström & Svensson i Eskilstuna tillverkar tunnplåt av hög kvalitet med alla ISO-certifikat någon kan begära. Ett av skälen till att man klarar av att hålla så hög kvalitet kan mycket väl vara Samhallmetoden. Produktionschefen Richard Miles förklarar.

– Vår filosofi med att jobba med funktionsnedsatta personer bygger på att det ger ett mervärde, svårare än så är det inte.

På företaget finns bland andra medarbetare som är döva.

– Med handskrivna lappar och spontan tecken-språksutbildning flyter arbetet på fint.

På AQ Segerström & Svensson ser man nämligen inte hinder, man ser funktion. En eventuell funktionsnedsättning är inte det centrala – här tittar man på vad individen kan och vad den har för specifik talang. Är det något man lärt sig så är det att lyhördhet inför en uppgift inte sitter i öronen.

– För oss är det inget konstigt. Det spelar ingen roll för oss vilken nedsättning man har. Jobbet är detsamma, man måste exempelvis inte kunna höra för att arbeta här.



#### HEMTJÄNSTEN I KIRUNA FICK MER TID ÖVER.

På papperet var allting enkelt. Hemtjänsten, bestående av undersköterskor och vårdbiträden, skulle vårda folk i hemmet. Problemet var bara att de fick ägna en stor del av sin tid åt att bära matkassar, passa tvättmaskiner och syssla med andra servicetjänster. Något som de varken var tränade eller utbildade för. Kommunens lösning blev att lägga ut allt som inte handlade om vård på entreprenad. Genom Samhallmetoden hittade man folk som var fantastiska på att göra allt det som vårdpersonalen inte kunde. Resultatet lät inte vänta på sig. Inte bara blev vårdtagarna bättre omhändertagna – den egna personalen blev också friskare.

– Arbetskadorna på vår personal har minskat det senaste decenniet, säger Elisabeth Daunfeldt, enhetschef på kommunen.

En konsekvens av att lägga ut servicetjänsterna var att kunderna fick lära känna nya ansikten.

– Många äldre lever ensamma, fortsätter Elisabeth. När det gäller leveranser av matvaror innebär det att de får besök av ytterligare en person ett par gånger i veckan. Det tror jag är viktigt.



#### DENTSPLY INTERNATIONAL FICK HJÄLP ATT KLARA KRAVEN.

Dentsply International tillverkar avancerade produkter inom urologi och kirurgi. I en "renrumsmiljö" där produkterna steriliseras innan de packas kan smuts, hur lite det än är, stoppa allt arbete. Tillverkningen sker dessutom i treskift dygnet runt så här finns inget utrymme för misstag. Kanske är det därför som Samhallmetoden fungerar så bra på plats. Fem arbetslag om sex personer är stationerade vid maskinen Freja 1. Alla har de kompetenser, egenskaper eller erfarenheter som passar uppdraget. Mariette Andreasson, områdesansvarig på Dentsply International, är mycket nöjd med insatsen.

– Eftersom vi har tuffa myndighetskrav på oss är det väldigt viktigt att vi kan visa att alla hos oss är behöriga och har rätt kunskap.

Metoden att matcha personal har vuxit successivt med åren. När det behövs personal till en ny maskin vet Dentsply International vem de ska kontakta.



# Kundnytta med samhällsansvar

Samhall erbjuder konkurrenskraftiga tjänster inom allt från Städ & tvätt till Handel och Industri & tillverkning. Uppdragen utförs som entreprenader, bemannade lösningar eller i egen tillverkning – och verksamheten finns i hela landet. Under året tillkom Omsorg som en ny tjänst riktad till offentliga och privata vårdgivare, där Samhall hjälper vårdgivaren med hemstäd, hushållstvätt, inhandling av dagligvaror samt med distribution av mat.

## STÄD & TVÄTT

Städning är Samhalls enskilt största produkt. Med cirka 8 700 medarbetare inom Städ så är Samhall idag också en av Sveriges största aktörer i branschen. Bland annat städas kontor, shoppingcentra, butiker, skolor och trapphus. I utförandet av dessa tjänster följs kvalitetssystemet INSTA 800 samt ISO 9001 och ISO 14001. Ett arbete med att Svanenmärka hela bolagets städtjänst pågår och väntas vara genomfört under 2015. Exempel på kunder som använder sig av Samhalls städtjänster är Ikea, Bauhaus, Ica, Försvarsmakten, Max Hamburgerrestauranger, Jernhusen och Swedbank. Vid sidan av städning erbjuder Samhall också stor- och specialtvätt av arbetskläder och textilier för exempelvis kontor, industri, sjukhus och hotell.

## LAGER & LOGISTIK

Inom Lager & logistik arbetar Samhall med alla delar av lagerhantering. Samhall kan erbjuda kunder hjälp med smidiga och smarta logistiklösningar för att effektivisera produktionen. Samhalls medarbetare arbetar med mottagning, sortering, plockning, packning och distribution. Utöver stor erfarenhet av praktisk lagerhantering har Samhall också utvecklat mer strategiska kunskaper inom tredjepartslogistik, e-handel, detaljhandelslogistik, återvinningslogistik och konsumentförpackning. Samhalls medarbetare sköter bland annat all lagerhantering hos Schneider Electric utanför Stockholm, bedriver full tredjepartslogistik för företaget Crossroads i Uddevalla samt plockar och packar bläckpatroner åt InkClub i Uppsala.

Samhall bygger även butiksdiskdisplayer för DHL:s kunder i deras anläggning i Örebro och för Santa Maria i Kungsbacka.

## ARBETSPLATS- & FASTIGHETSTJÄNSTER

Inom Arbetsplats- & fastighetstjänster erbjuder Samhall olika former av fastighetsskötsel, såväl inomhus som utomhus. Uppdragen varierar från komplexa system till skötsel av planteringar, renhållning och snöröjning. Samhall erbjuder också tilläggs-tjänster som arrangemang av växter, packning och leverans av fruktkorgar samt arbete i reception och vaktmästeri.

## OMSORG

Inom området Omsorg erbjuder Samhall offentliga och privata vårdaktörer en möjlighet att öka den upplevda vårdkvaliteten och förbättra arbetsmiljön för den egna personalen. Samhall avlastar och frigör tid genom att utföra service- och till viss del omsorgsuppgifter. Exempelvis utför Samhall uppgifter som att tvätta, stryka, bädda och sprita sängar, fylla på förråd, transporter inom boendet, hjälpmedelshantering, trivselvårdskap, medhjälpare vid genomförande av aktiviteter, ledsagning utanför hemmet, utföra ärenden och på vissa ställen även agera språkstöd för utlandsfödda äldre. Ett antal nya kunder har tillkommit under 2014 och flertalet nya dialoger har initierats. Bland annat har ett långsiktigt samarbetsavtal tecknats med Silver Life, en ny aktör inom seniorboenden. Området tillför en stor nytta och breddar även erbjudandet mot Samhalls medarbetare. Även kundintresset är stort, både bland privata

och offentliga aktörer, varför Omsorg har identifierats som ett av Samhalls områden för tillväxt.

## HANDEL

Samhall erbjuder tjänster inom såväl e-handel som detaljhandel. Det kan handla om allt från lagerhantering, orderhantering och logistik till plock och andra kringtjänster. När Samhall utför tjänsterna kan kunden istället lägga sin tid och fokus på sina kärnuppgifter och samtidigt ta ett socialt ansvar. Bland Samhalls uppdragsgivare inom handelområdet finns bland annat Bröderna Nelson, Cloetta, InkClub och Ica.

## INDUSTRI & TILLVERKNING

Samhall erbjuder produktionslösningar inom montering, mekanik & plast, kablage, elektronik, textil, trä och logistik & förpackning. Med utgångspunkt från den samlade tillverkningskompetensen erbjuder Samhall idag systemlösningar inom ett mycket brett spektrum vilket gör att företaget kan möta kundernas behov inom ett flertal områden.

Inom mekanik & plast arbetar Samhall både med legotillverkning och produktion av komponenter och färdiga produkter. Bland annat tillverkas inredningssystem till servicebilar, karosseridetaljer till husvagnsindustrin, ventilationsutrustningar samt boxar och stativ till telekomindustrin. Inom området elektronik tillverkning utför Samhall med hjälp av modern produktionsutrustning yt- och hålmontering av kretskort, lackning och ingjutning av kretskort samt elektronikmontering. Vid kablageenheten i Söderhamn monterar och levererar Samhall varje år cirka 120 000 dragkablage till Volvo Personvagnar. Kablageenheten i Söderhamn liksom Samhalls montering i Göteborg är även certifierade enligt fordonsindustrins egen certifiering ISO/TS 1609. Hos Dentsply (tidigare Astra Tech) i Göteborg packar

”Under senare år har Samhall alltmer lyft fram rekryteringen som en integrerad del i företagets affärsutveckling.”

## Stabilitet och flexibilitet

Samhall har en i det närmaste unik position bland svenska företag. Genom att ha storskalig verksamhet i nästan hela Sverige – samtidigt som den interna rörligheten och flexibiliteten avseende arbetsuppgifter är stor – kan få andra företag mäta sig med Samhall som leverantör och producent.

På den svenska marknaden utför Samhall affärsuppdrag som bemannade lösningar eller genom egen tillverkning. Det innebär att företaget kan erbjuda mycket flexibla lösningar för att möta kundens varierande behov. I entreprenaderna sker arbetet i kundens lokaler, men Samhall tar ett helhetsansvar för planering, ledning och genomförandet av uppdraget. I de

bemannade lösningarna är Samhalls medarbetare integrerade i kundens verksamhet och arbetet sker i kundens namn. Då har Samhall personalansvaret medan kunden svarar för produktionsledningen. Den egna tillverkningen sker i Samhalls egna enheter och rymmer allt från avancerad industriell tillverkning till enklare förpackningsarbeten, logistik eller montering.

Då företaget har en mångårig erfarenhet av produktion kan Samhall erbjuda kunder i bemannade lösningar ett större åtagande vad gäller till exempel egen produktionsledning i kundens lokaler, egen hanteringsutrustning eller inköpsutförande.

## Utöver leverans av produkter och tjänster av hög kvalitet erbjuder Samhall sina kunder mervärden som:

- Aktiv personalförsörjning till kunder och samarbetspartners.
- Att förena affärer med samhällsansvar.
- Att få del av Samhalls unika kunskaper och erfarenheter inom området arbete för personer med funktionsnedsättning.

Samhalls medarbetare medicinska produkter och vid Q-monteringen i Svenstavik byggs Permobil för global distribuering.

### ARBETSMARKNADSTJÄNSTER

Arbetsmarknadstjänster är ett affärsområde där Samhall i huvudsak erbjuder arbetslivsinriktade rehabiliteringstjänster i konkurrens med andra aktörer. Läs mer om Samhalls Arbetsmarknadstjänster på sidan 7.

### REKRYTERING

Samhall kan erbjuda sina kunder möjlighet att rekrytera yrkesutbildade medarbetare. Genom arbete med efterfrågade arbetsuppgifter utvecklar Samhalls medarbetare sin förmåga för att kunna bli attraktiva och konkurrenskraftiga hos andra arbetsgivare. Med stöd av medarbetarprocessen (läs mer på sidan 10) kan rätt person rekryteras till

rätt arbete. Samhalls medarbetare har därmed kommit att utgöra en rekryteringspool för andra arbetsgivare. Bland andra rekryterar Max Hamburgerrestauranger och polismyndigheten i Stockholm sedan flera år tillbaka personal från Samhall.

Under senare år har Samhall alltmer lyft fram rekryteringen som en integrerad del i företagets affärsutveckling. Samhall kan också utbilda andra arbetsgivare i hur man undanröjer hinder och öppnar sina arbetsplatser för personer med funktionsnedsättning. Det gäller inte minst att påverka attityder och utveckla ledarskapet.

Under 2014 har arbetet med att utveckla Samhalls möjligheter till direkt utrekrytering pågått. Ett rekryteringsverktyg som kan hjälpa kunder att finna den efterfrågade kompetensen bland Samhalls medarbetare kommer att lanseras under början av år 2015.

## "I en föränderlig omvärld måste ett företag med ett uppdrag som det som Samhall har **ständigt ligga i framkant när det gäller hållbar utveckling.** Det gör Samhall."



Samhall är ett av Sveriges viktigaste företag. I arbetet mot ett mer hållbart samhälle där alla får plats och ingen lämnas utanför spelar få andra företag en lika viktig roll.

För oss på Samhall innebär hållbarhet ständig utveckling. Att ta ansvar för att den verksamhet vi svarar för och den arena vi verkar på skapar ett större värde än ingångsvärdet. I en föränderlig omvärld måste ett företag med ett uppdrag som det som Samhall har ständigt ligga i framkant när det gäller hållbar utveckling. Det gör Samhall.

Samhalls hållbarhetsarbete har sin utgångspunkt i att arbete ska erbjudas för så många medarbetare som möjligt, att medarbetarna är engagerade och att verksamheten bedrivs med stor effektivitet. Samhall ska också minska sin miljö- och klimatpå-

verkan. Genom att leverera och nå de uppsatta nyckeltalen inom dessa områden ger Samhall tillbaka på de av samhället satsade resurserna. Vinst och eventuell överlikviditet återinvesteras i utveckling av medarbetarna och deras förutsättningar för arbete.

Genom ett strategiskt, strukturerat och målmedvetet arbete, innefattande allt från yrkesutbildningar till elbilar, levererar Samhall varje dag, runt om i hela Sverige, långsiktig hållbarhet.

Bakom oss lägger vi nu ett 2014 med bland annat 7 071 nya medarbetare och en historiskt hög andel övergångar. Det är glädjande att se hur företagets medarbetarutveckling inte bara skapar nytta för kunder och för samhället – utan också utvecklar medarbetarna själva i den grad att en betydande andel av dem varje år går vidare till arbeten utanför Samhall. Trots framgångarna avseende medarbetarutvecklingen kvarstår problem med att alla medarbetare inte är i arbete. Det kan dock delvis härledas till att detta nya nyckeltal ännu inte fått fullt genomslag i organisationen, vilket också kan påverka mätbarheten.

Samhall har på senare år kommit att bli ett allt viktigare verktyg i arbetet mot utanförskapet för personer som står långt från arbetsmarknaden. I de regeringsuppdrag bolaget har fått under de senaste åren, vid

sidan av kärnuppdraget, har Samhall levererat lika tydliga som framgångsrika resultat. Ett exempel på detta är att Samhall under året fick i uppdrag att erbjuda anställningar till långtidsarbetslösa unga vuxna för att förbereda dem för anställning hos andra arbetsgivare. Detta blev mycket framgångsrikt.

Den styrka och erfarenhet som finns nedärvd i en organisation som matchat tiotusentals personer från utanförskap till en arbetsgemenskap är unik. Den skapar också förutsättningar för fler och växande uppdrag från ägaren. Vi på Samhall ser fram emot att få fler nya uppdrag från våra ägare och våra uppdragsgivare.

Vägen till ett hållbart samhälle går ytterst genom jobben. Att alla bereds samma möjligheter att delta på arbetsmarknaden ger inte bara sammanhållning, utan också en starkare och mer dynamisk arbetsmarknad som speglar hela samhället. I det arbetet gör Samhall avgörande skillnad.

Stockholm i februari 2015

Erik Strand  
Styrelsens ordförande



# Hållbarhet i Samhall

För Samhall innebär hållbart företagande ett långsiktigt, resurseffektivt och ansvarsfullt värdeskapande för bolaget och dess intressenter. Det sammanlagda värde som genereras för medarbetare, kunder och samhället i stort kallar vi Samhallnytta. Det handlar om långsiktigt balanserade avvägningar som utgår från samspelet mellan miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet i ett bolag vars hela syfte utgår från social hållbarhet.

Samhalls affärsmodell integrerar det arbetsmarknadspolitiska uppdraget med att vara en av Sveriges största serviceleverantörer med verksamhet inom allt från städ, tvätt och fastighet till logistik och tillverkning.

Samhallnytta skapas i samspelet mellan

- Medarbetarnytta genom yrkesmässig utveckling och delaktighet i arbetslivet – anställning med marknadsmässig lön, meningsfull verksamhet och social tillhörighet.

- Kundnytta genom lönsamhet – rätt medarbetare, kvalitet, stärkt varumärke genom hållbart företagande.
- Samhällsnytta genom ökad välfärd – minskat utanförskap, arbetslinje för utsatta grupper, tillväxt.



## STRATEGI

Samhalls hållbarhetspolicy bygger på tre grundläggande värderingar:

- Tron på alla människors lika värde.
- Tilltron till alla individers förmåga.
- Arbetets värde för utveckling av individer och samhälle.

Det operativa arbetet leds av värdeorden:

**Pålitlig. Engagerad. Uppmärksam.** För att nå målen och utveckla verksamheten utifrån de grundläggande värderingarna och affärsmodellen har det under året tagits fram nya strategier med utgångspunkt i att utveckling sker genom arbete. Strategierna ska både säkerställa det arbetsmarknadspolitiska uppdraget och den affärsmässiga utvecklingen.

## VÄSENTLIGHETSANALYS

Samhalls viktigaste bidrag till ett hållbart samhälle styrs av verksamhetsmålen från staten. Väsentlighetsanalysen styrs av en pågående utvecklingsprocess som utgör en sammanvägd bedömning av de aspekter som lyfts fram av intressenterna respektive bolagets egen ledning.









Samhall möter och kommunicerar med intressenterna i olika omfattning och sammanhang. Deras synpunkter tas tillvara i verksamheten och ingår i den väsentlighetsanalys som ligger till grund för hållbarhetsmålen.



INTRESSENTGRUPP	HUVUDSAKLIGA OMRÅDEN	HUR SAMHALL ARBETAR MED FRÅGORNA
<b>Medarbetare</b> <b>Staten och Arbetsförmedlingen</b> <b>Intresseorganisationer</b>	De arbetsmarknadspolitiska uppdragsmålen och Samhalls målgrupp Lämpliga arbetsuppgifter Arbetsmiljö Arbets- och anställningsvillkor Jämställdhet och mångfald	Utveckling genom arbete Yrkesroller för att öka anställningsbarheten Utbildning genom Samhallskolan Medarbetarpolicy, Hållbarhetspolicy Medarbetarprocessen Kollektivavtal och facklig samverkan Samverkan med Arbetsförmedlingen
<b>Näringslivet</b> <b>Branschorganisationer</b>	Affärsetik Konkurrens och prissättning	Hållbarhetspolicy Medverkan i Almegas Forum för etisk Dialog (FED) Affärsråd Samhalls konkurrensverktyg
<b>Kunder</b>	Kvalitet i leverans CSR	ISO 9001 och 14001 Miljöcertifierade tjänster, t ex Svanenmärkning
<b>Arbetsgivare som anställer</b> <b>Samhalls medarbetare</b>	Yrkeskompetens Kompetensförsörjning	Utveckling genom arbete Yrkesroller. Utbildning genom Samhallskolan Matchning
<b>Samhälle</b>	Miljöfrågor Mänskliga rättigheter Antikorruption	Hållbarhetspolicy, Finanspolicy Intern kontroll Leverantörsbedömning

## HÅLLBARHETSMÅL

Väsentlighetsanalysen resulterar i nedanstående fyra långsiktiga hållbarhetsmål som fastställs av styrelsen. Måluppfyllelsen för samtliga mål mäts i relation till föregående års utfall.

 <b>MEDARBETARE I ARBETE</b>	 <b>ENGAGERADE MEDARBETARE</b>	 <b>ÖKAD SJÄLV-FINANSIERINGSGRAD</b>	 <b>MILJÖMÅL</b>
Mål: Medarbetare i betalda kunduppdrag. Ökad debiteringsgrad utan att minska bruttovinst/timme.	Mål: Öka medarbetarundersökningens delindex "Engagemang".	Mål: Mer samhällsnytta per skattekrona. Intäkterna från all affärsverksamhet (bruttovinst m m) jämfört med de totala kostnaderna.	Mål: Mindre koldioxidutsläpp. Öka andelen miljöbilar med två procentenheter.
 2014 Debiteringsgraden sjönk. Bruttovinst/timme ökade.	 2014 Oförändrat index för engagemang på 76 procent (genomfördes endast för tjänstemän).	 2014 Självfinansieringsgraden har ökat från 28 till 30 procent.	 2014 Miljöbilarna ökade från 9,0 till 11,4 procent.
Sidorna 21–23	Sidorna 24–27	Sidorna 28–31	Sidorna 32–33

**MEDARBETARE:  
SUSANNE HJELTE,  
LULEÅ**

”Jag fick chansen  
att visa vad jag går för.”



**Susanne Hjelte**

Jobbar: Produktions-  
samordnare på Samhall.  
Ålder: 45 år.  
Bor: Luleå.  
Familj: Sambo och en son.



En januaridag år 2000 förändrades Susanne Hjeltes liv. Då frontalkrockade hon med en lastbil i 70 kilometer i timmen.

Hon klarade sig, men studierna till civilingenjör fick den då 30-åriga Susanne avbryta för att fixa en lång rehabilitering. Det är tur att hon begåvats med en järnvilja. För när Försäkringskassan tre år efter olyckan meddelade att hon borde bli sjukpensionär var Susanne fast besluten att bevisa motsatsen.

– Jag ville jobba. På bara några dagar var jag tvungen att hitta en praktikplats. Då handlade allt om att hålla sig kvar på arbetsmarknaden och bevisa att jag kan. Under många år hoppade jag runt på olika vikariat, säger Susanne Hjelte.

Att få en heltidsanställning har alltid varit Susannes mål. Men med en whip-lashskada som orsakar kronisk värk och känselbortfall krävs det att man går försiktigt fram.

Susanne märkte att många arbetsgivare var osäkra på hur mycket hon klarade av och vikariaten fortsatte avlösa varandra. Så när en bekant tipsade om Samhall var det inget snack om saken.

– Hos Samhall fick jag chansen att visa vad jag går för. Jag slipper tänka på att klamra mig fast i arbetslivet. Det ger mig en trygghet och jag kan lägga min energi på det som verkligen spelar roll. Att hitta ett förhållningssätt som gör att jag orkar jobba trots smärtorna.

Anställningen på Samhall började

med ett sommarjobb 2011 och ledde vidare till en fast anställning som produktionsamordnare.

Idag samordnar Susanne åtta uppdrag, schemalägger och ser till att arbetsgruppen mår bra. I mars 2013 nådde hon sitt mål, när hon började jobba heltid.

Nu ska hon fundera över nästa steg.

– Just nu är jag i ett spännande skede. Jag har jobbat heltid ett tag och ska känna efter hur det gått. Även om jag tar en dag i taget känns framtiden ljus. Nu börjar jag bli redo för ett jobb utanför Samhall.

*Referat av artikel i magasinet Story.*



# Social hållbarhet

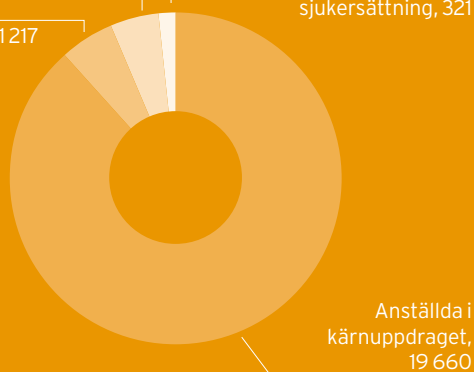
Under 2014 tog Samhall emot 7 071 nya medarbetare, vilket är det högsta antalet någonsin. Samtidigt uppnåddes övergångsmålet.

## Antal anställda

Utvecklingsanställda, 1 043

Tjänstemän, 1 217

Anställda med 75 procent sjukersättning, 321



kvinnor  
**46%**

män  
**54%**

Samhalls hållbarhetsmål innebär att:

- Andelen medarbetare i betalda kunduppdrag ska öka.
- Medarbetarna själva ska uppleva engagemang i sitt arbete.

# Medarbetare i arbete

Hållbarhetsmålet "medarbetare i arbete" innebär att andelen medarbetare i betalda kunduppdrag ska öka.

## MÅLUPPFYLLELSE:

Under 2014 nåddes inte hållbarhetsmålet "medarbetare i arbete". Bruttovinst per timme ökade men debiteringsgraden sjönk. Nyckeltalet "debiteringsgrad" är nytt och är en redovisning av företagets personalkapacitet i kärnuppdraget i förhållande till personalbehovet i kunduppdragen. Bedömningen av den faktiska kapaciteten har

under året blivit mer realistisk och denna kalibrering fortsätter in i år 2015.

Målet driver:

- Andelen medarbetare i kunduppdrag och även möjlighet att anställa fler.
- Konkurrenskraftiga uppdrag och arbetsuppgifter, det vill säga affärstillväxt.
- Förmågan att matcha medarbetare mot

rätt arbetsuppgifter, det vill säga förena medarbetarutveckling och affärsutveckling.

Medarbetare i arbete innebär också att ett högt antal medarbetare i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen är en god måluppfyllelse.

## IN

Antal personer som fått en anställning under januari–december 2014	4 633
Jobb- och utvecklingsgarantin, praktikanter	2 438
<b>Totalt antal anställda och praktikanter IN</b>	<b>7 071</b>

Under 2014 tog Samhall emot 7 071 nya medarbetare, vilket är det högsta antalet nya medarbetare någonsin. Ett nytt uppdrag med utvecklingsanställningar innebär närmare 800 nyanställningar under det första kvartalet, utöver den vanliga personalrörligheten.

## MEDARBETARE I ARBETE.

### MÅL OCH STRATEGI

Medarbetare i arbete är den väsentligaste förutsättningen för hela verksamheten. Det är grunden både för medarbetarutvecklingen och för en ekonomi i balans. Därför är "medarbetare i arbete" ett väsentligt hållbarhetsmål.

Samhall säger inte upp anställda i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen på grund av arbetsbrist. Detta gäller även vid vikande efterfrågan och vid omstrukturering. Det innebär att det alltid kommer att finnas medarbetare som befinner sig mellan uppdrag. Målet är att denna andel ska vara så låg som möjligt, det vill säga att debiteringsgraden ska öka genom affärstillväxt och effektivare drift.

I Samhall ingår tid för medarbetarutveck-

## ANTAL MEDARBETARE 2014-12-31

Kärnuppdraget	19 660
Anställda med 75% sjukersättning	321
Utvecklingsanställning 2012–2014	29
Utvecklingsanställning 2014–2017	1 014
<b>Totalt antal anställda</b>	<b>21 024</b>
Jobb- och utvecklingsgarantin, praktikanter	1 311

ling i form av introduktion i nya arbetsuppgifter, utbildning, praktik eller förberedelse för övergång i det arbetsmarknadspolitiska uppdraget. Därför är denna tid inte tillgänglig för kunduppdrag och ingår inte i den redovisade debiteringsgraden.

Samhalls strategi har sedan 2011 varit att sträva efter en bas av tillsvidareanställningar i kärnuppdraget som kompletteras med tidsbegränsade utvecklingsanställningar. Det skulle innebära:

- Att minska inläsnings effekterna i kärnuppdraget.
- Att öka genomströmningen genom tidsbegränsad anställning för utveckling.
- Oförändrad målgrupp men med ökad flexibilitet för vilka grupper som prioriteras vid nyanställning.

Samhall har sedan 2012, utöver kärnuppdraget, haft uppdrag med utvecklingsanställningar (se sidan 23). Utvecklingsanställningarna visar att strategin har en stor potential. Samhall har använt sin kompetens och uppbyggda företagsstruktur till att ta emot olika grupper som står mycket långt från arbetsmarknaden och som prio-

## UT

<b>Övergångar till annat företag</b>	
kärnuppdraget	891
utvecklingsanställda	231
Övriga avgångar	4 473
<b>Totalt antal anställda och praktikanter UT</b>	<b>5 595</b>

riterats av regeringen. Det har bland annat lett till att genomströmningen ökat – både när det gäller nyanställda och övergångar. En del av dem som behöver ett mer varaktigt stöd har fått en anställning i kärnuppdraget medan huvuddelen som gått vidare till annat jobb har gjort det till den reguljära arbetsmarknaden.

Medarbetare i arbete förutsätter både en stark struktur i företagsorganisationen och att arbetet bygger på en gemensam värdegrund. Det fortsatta utvecklingsarbetet omfattar därför både organisation, kultur och arbetssätt. Det omfattar bland annat:

- Ny organisation som möter utmaningarna med medarbetarfokus och affärsfokus.
- Affärsutveckling för att öka tillväxt av affärsvolym och säkerställa uppdrag som passar Samhalls målgrupp.
- Fortsatt utveckling av företagskultur och ledarskap. Satsning på ledarskapsprogram för första linjens chefer fortsätter.
- Matchningsarbetet utvecklas för rätt person på rätt jobb så att alla kan bidra efter sin förmåga.

### SAMHALLS MEDARBETARE

Över 21 000 medarbetare med funktionsnedsättning i Samhalls arbetsmarknads-politiska uppdrag utgör huvuddelen av den totala personalstyrkan som huvudsakligen består av kärnuppdraget, men även omfattar utvecklingsanställningar och personer med 75 procent sjukersättning.

Samhall är en organisation med jämn könsfördelning med 46 procent kvinnor och 54 procent män. Uppdragen med utvecklingsanställningar skiljer sig genom att det där är 39 procent kvinnor och 61 procent män.

Medelåldern totalt är 48 år. Här skiljer sig utvecklingsanställningarna i det nya uppdraget där medelåldern är 30 år och där den prioriterade målgruppen just är unga vuxna med funktionsnedsättning i sysselsättningsfasen.

31 procent av medarbetarna är utrikes födda enligt en undersökning som Statistiska centralbyrån genomfört på uppdrag av Samhall.

### ÖKAD GENOMSTRÖMNING

Genom att anställa eller erbjuda praktik åt personer med funktionsnedsättning och

#### ANSTÄLLDA

	Kvinnor	Män
Kärnuppdraget, %	46	54
Utvecklingsanställda, %	39	61
Tjänstemän, %	51	49
Deltid, %	31	16
Heltid, %	69	84

nedsatt arbetsförmåga minskar Samhall utanförskapet. Under år 2014 har Samhall haft det största inflödet av nya medarbetare någonsin. Av det totala inflödet var 1/3 praktikanter på förstärkt arbetsträning från Jobb- och utvecklingsgarantin. Av de nyanställda var drygt 1/4 utvecklingsanställda, vilket också är den huvudsakliga orsaken till det rekordhög inflödet.

Aven utflödet till övergång överträffade ägarmålet på 1 100. Det blev 1 122 medarbetare som gick vidare till anställning utanför Samhall. Av dessa var 388 (35 procent) kvinnor och 734 (65 procent) män. 231 övergångar gjordes av utvecklingsanställda och 891 av anställda i kärnuppdraget. Knappt 80 procent av övergångarna gick till privata

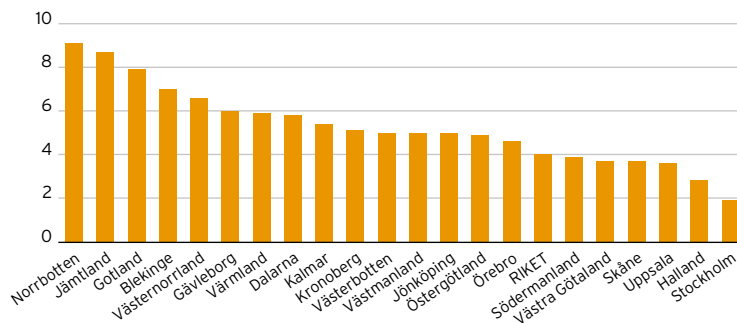
företag, de flesta till företag med mindre än 100 anställda.

Tillsvidareanställda medarbetare i kärnuppdraget som går på övergång har en återanställningsrätt under 12 månader. De så kallade återgångarna ligger fortsatt på en hög nivå. Av 2013 års övergångar har 56 procent återkommit. Över 60 procent av återgångarna under 2014 berodde på att visstidsanställning tog slut eller på neddragning av verksamhet.

Både in- och utflödet samt den yrkesmässiga utvecklingen under anställningen ställer stora krav på en väl fungerande medarbetarprocess som även innehåller ett målinriktat arbetssätt för matchning. Detta beskrivs på sidorna 10–12.

#### ANSTÄLLDA I ARBETSMARKNADSPOLITISKA UPPDRAG

2014-12-31. Geografisk spridning, länsvis per 1 000 personer i arbetskraften



Fördelningen är relativt stabil över tid. Genom att den huvudsakliga anställningsformen i kärnuppdraget är tillsvidareanställning går det inte att på kort sikt göra stora förändringar. Jämfört med 1 000 i arbetskraften varierar antalet anställda i Samhalls kärnuppdrag mellan 1,8 i Stockholm och 9,5 i Norrbotten.

Möt **3** personer som fått nya chanser på arbetsmarknaden tack vare Samhall.



#### IDA THOREBRING

När Ida Thorebrings praktik som kamratstödjare tog slut väntade ett par tuffa år som arbetslös. Då fick hon chansen att börja jobba med städning på Samhall.

– När jag fick chansen hade jag inget paket av fördomar, bara viljan att göra mitt bästa.

Idag har Ida eget boende och rutiner som hon mår bra av.

#### Vad drömmer du om i framtiden?

– Om tio år äger jag ett litet kafé där ungdomar har någonstans att träffas.

**Ålder:** 28 år. **Bor:** I Tranås.

**Yrke:** Lokalvårdare.



## GEOGRAFISK SPRIDNING

Samhall ska finnas i hela landet där behovet finns. Fördelningen överenskomms årligen med Arbetsförmedlingen som bedömer behovet. Den länsvisa fördelningen framgår av diagram på sidan 22.

## UTVECKLINGSANSTÄLLNINGAR

Under åren 2012–2014 har Samhall haft ett uppdrag med 1 000 utvecklingsanställda i genomsnitt/år där målgruppen har varit personer med funktionsnedsättning som har slut på dagar i sjukförsäkringen. Detta uppdrag har planenligt avvecklats under 2014. Under åren 2014–2017 har bolaget ett nytt uppdrag med 1 000 utvecklingsanställningar från målgruppen personer med funktionsnedsättning i sysselsättningsfasen. Unga vuxna under 30 år ska prioriteras.

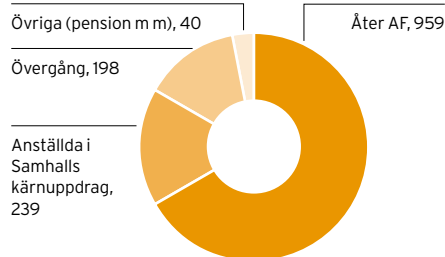
Samhall har en gemensam medarbetarprocess för det systematiska arbetet med att öka medarbetarnas arbetsförmåga och anställningsbarhet.

Den begränsade anställningstiden i utvecklingsanställning medför en koncentrerad process och framför allt täta uppföljningar både med cheferna i Samhall och i trepart med Arbetsförmedlingen. För målgrupperna i Samhalls båda uppdrag med utvecklingsanställning krävs ofta intensiva motivationsinsatser.

I det nu i stort sett avslutade uppdraget med målgruppen personer med slut på dagar i sjukförsäkringen har Samhalls ar-

betsätt resulterat i att 14 procent har gått vidare till anställning utanför Samhall och ytterligare 17 procent har fått anställning i Samhalls kärnuppdrag. Det innebär att 31 procent från en målgrupp som i genomsnitt varit borta från arbetsmarknaden i över tio år (enligt statistik från Arbetsförmedlingen) nu åter har anställning.

## UTVECKLINGSANSTÄLLDA 2012–2014



I det nya uppdraget från år 2014 har totalt 1 298 personer varit anställda och 126 har gått vidare till övergång. 22 har blivit anställda i Samhalls kärnuppdrag. Utmaningen är här att introducera och motivera unga vuxna utan tidigare arbetslivserfarenhet att se och ta chansen att gå vidare i arbetslivet.

Medarbetarutvecklingen sker genom arbete i kunduppdragen som vunnits i konkurrens med andra företag. För medarbetaren innebär det en utveckling i tre steg.

1. Att utveckla sin arbetsförmåga.
2. Att öka sin anställningsbarhet genom att bidra med produktiva arbetsinsatser och få validerad erfarenhet och yrkeskompetens.
3. Att få och behålla en anställning utanför Samhall.

Cirka 25 procent av arbetstiden används för olika utvecklingsaktiviteter varav rehabiliteringsaktiviteter står för den största delen. Man får möjlighet att lära sig flera olika arbetsuppgifter under anställningen, få ökat ansvar i en arbetsuppgift och utveckla förmågan att arbeta självständigt, byta arbetsgrupp, byta kunduppdrag, få yrkesutbildning via Samhallskolan, ta certifikat, söka jobb och skriva CV, praktik inför övergång.

Framgångsfaktorer har, förutom ovanstående insatser, varit att personernas nätverk har utvecklats vilket kan ge bättre förutsättningar att själv ta ansvar för sin fortsatta utveckling. Andra framgångsfaktorer har varit dokumentationen som både bygger ett aktuellt CV och underlättar fortsatt stöd från Arbetsförmedlingen och eventuellt även Försäkringskassan.



### MICHAELA JOHANSSON

Michaela Johansson har alltid fått kämpa på grund av sin funktionsnedsättning, Aspergers syndrom. Hon var inskriven på Arbetsförmedlingen men fick inget jobb.

– Då ringde Samhall och erbjöd mig ett tillfälligt jobb i drygt två månader. Sedan fick jag anställning där.

#### Vad vågar du göra nu som du inte vågade tidigare?

– Nu är jag öppen och mycket mer positiv. Jag vågar säga vad jag tycker och tänker och är en i gänget.

**Ålder:** 25 år. **Bor:** I Ramsle.  
**Yrke:** Industrierbetare.



### JOHAN BROLEN

Sedan en näthinnesjukdom som sexåring har Johan Broles syn successivt försämrats. När han såg bättre jobbade han på en datafirma, men sedan dess har det varit tuffare. Idag är han nästan helt blind. Men genom Samhall har han fått jobb som kundtjänstansvarig.

– Tekniken öppnar många dörrar för mig genom ett tangentbord för punktskrift.

#### På vilket sätt har Samhall hjälpt dig?

– Tack vare Samhall får jag testa olika slags jobb och upptäcka mina möjligheter.

**Ålder:** 30 år. **Bor:** I Östersund.  
**Yrke:** Kundtjänstansvarig.

# Engagerade medarbetare

Hållbarhetsmålet "engagerade medarbetare" innebär att medarbetarna själva ska uppleva engagemang i sitt arbete. Detta mäts genom den årliga medarbetarundersökningen.

## MÅLUPPFYLLELSE:

Målet tangerades genom att utfallet var oförändrat. Under 2014 omfattade medarbetarundersökningen enbart tjänstemännen.

Målet driver:

- Stolthet över sina egna insatser och över att jobba i Samhall.
- Engagerade medarbetare som tar större ansvar för sin egen utveckling.
- Engagerade medarbetare med större kundfokus.

## ENGAGERADE MEDARBETARE.

### MÅL OCH STRATEGI

Den viktigaste resursen i Samhall är alla medarbetare som arbetar tillsammans.

**Engagerad** är ett av Samhalls tre värdeord. Engagemanget är avgörande både för medarbetarutveckling och för nöjda kunder. Engagemanget mäts genom den årliga medarbetarundersökningen.

2014 omfattade undersökningen planenligt enbart tjänstemännen. Undersökningen genomfördes omedelbart efter att samtliga befattningar för första linjens chefer förändrats och fått nytt och tydligare innehåll. Under 2015 genomförs undersökningen enbart för anställda i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen.

Samhalls strategi för att öka engagemanget är att stärka företagskulturen och ledarskapet. Viktiga delar är att ta ansvar för sin egen utveckling samt att följa verksamhetens processer. Detta avspeglas även i värdeorden **Uppmärksam** och **Pålitlig**.

Att känna att man bidrar och är en del av verksamheten skapar engagemang. Gott ledarskap är av avgörande betydelse. Det handlar också om att ha rätt kompetens och möjlighet att utveckla kompetensen för att möta framtida krav och utmaningar. Hälsosamma och inkluderande arbetsplatser är andra viktiga förutsättningar för att alla medarbetare ska ha samma förutsättningar oavsett funktionsnedsättning, kön,

sexuell läggning, etnisk bakgrund, trosuppfattning och ålder.

Alla tjänstemän får utbildning och återkommande information om medarbetar- och hållbarhetspolicyn. Det ingår i företagsintroduktionen och återkommer i ledarutvecklingsprogram samt specialiserade utbildningar.

### LEDARSKAP

Ett långsiktigt arbete pågår för att, på alla nivåer i företaget, utveckla en stark företagskultur och ledarkompetensen som bygger på Samhalls värdegrund och ledaridé. För att stärka första linjens chefer pågår utvecklingsprogrammet *Mitt viktiga ledarskap*. Under 2014 har 260 av 600 chefer påbörjat eller genomgått detta ledarprogram. Syftet är att utveckla chefer som utifrån företagets mål och strategier utvecklar medarbetare, kunduppdrag och affärer samt effektiviteten i driften.

Utveckling genom arbete innebär att man undan för undan lär sig nya arbetsuppgifter. Medarbetaren har möjlighet att ta ansvar för sin egen utveckling. Den närmaste chefen ansvarar för stödinsatser och grundläggande förutsättningar för yrkesutveckling. Därför är matchningen och hur arbetet fördelas av stor betydelse.

Från 1 januari 2015 har en ny organisation införts. Syftet är att stärka verksamheten och skapa fler jobb. Det ska ske genom ledarskap med ökat affärsfokus, fokus på medarbetare i arbete, tydliga roller och resultatansvar samt ökad effektivitet. Organisationen beskrivs i bolagsstyrningsrapporten sidan 36.

### MEDARBETARUTVECKLING GENOM YRKESROLLER

Målet för medarbetarutvecklingen är att öka yrkeskompetensen och därmed medarbetarens anställningsbarhet och konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Navet i medarbetarens utveckling är mål- och utvecklingsdialogen som sker minst en gång

per år. Dialogen utgår från medarbetarens förutsättningar och distriktets kundunderlag. Syftet är att säkerställa att medarbetaren har tydliga mål för sin utveckling på både kort och lång sikt samt att följa upp mål och prioriterade aktiviteter från föregående år. Här uppdateras också den individuella funktionsförmågebedömningen.

Under 2014 hade 95 procent av medarbetarna i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen mål- och utvecklingsdialog med sin närmaste chef.

Samhalls arbetssätt för utveckling genom arbete har under 2014 blivit ännu tydligare genom införandet av yrkesroller. Tydliga yrkesroller och arbetskrav är ett stöd för medarbetarens yrkesmässiga utveckling i Samhall och för att säkerställa rätt kompetens i kunduppdragen.

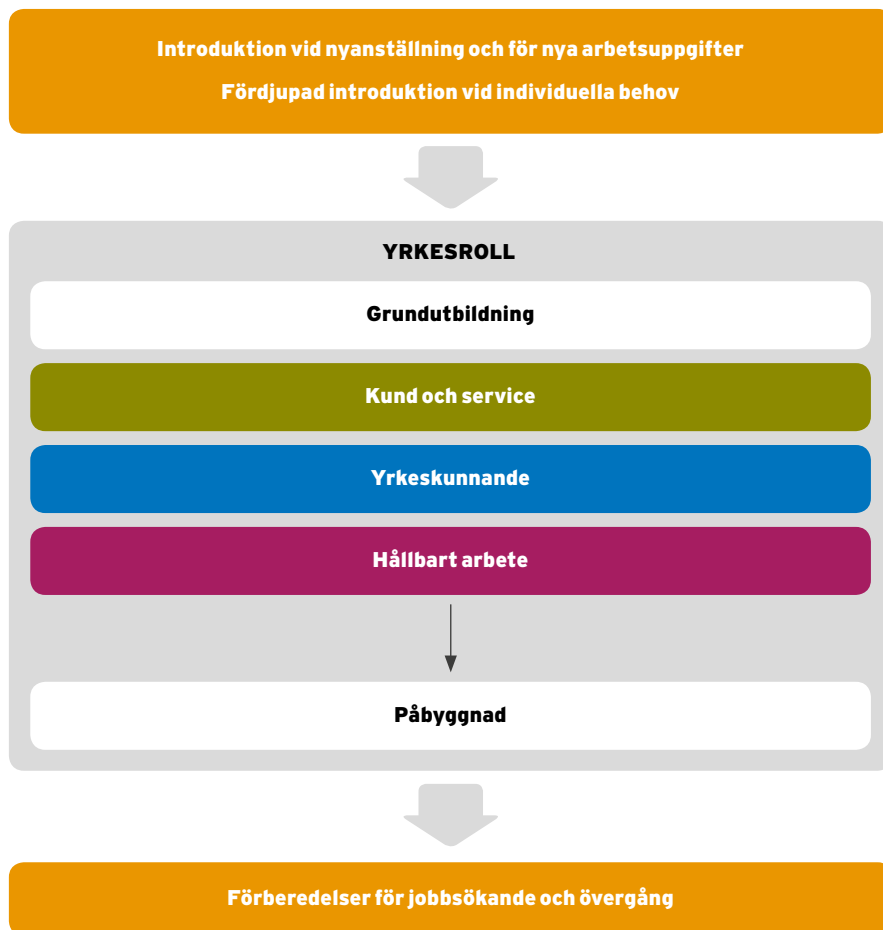
## 20 definierade yrkesroller

Vid utgången av 2014 finns 20 definierade yrkesroller, exempelvis:

- lokalvårdare,
- vaktmästare,
- fastighetsskötare,
- servicevärd,
- omsorgsassistent

Yrkesrollerna gör det tydligt för medarbetaren vilka möjligheter som finns, de skapar målbilder och motivation från anställningens start. Det blir lättare att matcha rätt person till rätt arbete och det blir stöd i mål- och utvecklingsdialogen samt tydliggör utvecklingsbehoven i utvecklingsplanen. Yrkesrollerna finns också som en tydlig struktur i Samhallskolans erbjudanden.

Samhällskolan har under året utvecklat sin struktur och sitt arbetssätt som huvudsakligen är inriktat på säkrande av yrkeskompetensen i Samhall. Samhällskolans läroplan för alla yrkesutbildningar följer samma upplägg:



”Tydliga yrkesroller och arbetskrav är ett stöd för medarbetarens yrkesmässiga utveckling i Samhall och för att säkerställa rätt kompetens i kunduppdragen.”

#### MEDARBETARUTVECKLING

	Kvinnor	Män
Mål- och utvecklingsdialog, samtliga anställda, %	95	94
Utvecklingstid, kärnuppdraget (tim/anst)	9,4	9,8
Utvecklingstid, utvecklingsanställda (tim/anst)	22,6	28,2
Övergångspraktik, kärnuppdraget (tim/anst)	13,0	19,2
Övergångspraktik, utvecklingsanställda (tim/anst)	75,8	69
Övergångar, kärnuppdraget	300	591
Övergångar, utvecklingsanställda	88	143





Produktionssamordnare Elsa Öberg levererar mat till Kerstin Ollinen.

”Vi skapar  
nya tjänster.”

## Samhalls tjänster för Härnösands kommun

### 1. Inhandling

Samhall sköter varje vecka inhandling av matvaror åt cirka 70 personer. Därmed kan hemtjänsten ägna mer tid åt omvårdnad.

### 2. Hjälpsamma Sam

En tjänst för att de äldre ska undvika fallolyckor i hemmet. Samhalls personal gör de vanligaste förekommande hemsysslorna, som att byta trasiga lampor och hänga upp gardiner etc.

### 3. Sittgympa

Aktivering av de äldre genom sittgymnastik. Övningarna har tagits fram av en sjukgymnast och är speciellt anpassade för att äldre ska kunna sitta ner, men ändå motionera kroppen.

### 4. Utkörning av mat

Transport av mat från storköket till de olika hemtjänstgrupperna.

### 5. Städning

Lokalvård på ett antal äldreboenden.



Kicki Lundqvist, Samhalls gympaledare.



Leverans från storköket.



Folo Tokpah, lokalvårdare.

På det kommunala äldreboendet Solbrännan i Härnösand sitter Kerstin Ollinen och väntar på att få hjälp. Det är dags att plocka ner julstjärnan, och för att hon inte ska riskera att ramla och göra sig illa har hon tagit hjälp av Hjälpsamma Sam, den trygghetstjänst som Samhall utvecklat.

– När kommunen fick ansvar för att erbjuda hjälp till alla äldre som vill förebygga fallskador, så tänkte vi ut den här tjänsten. Den är populär och visar också att vi kan agera utifrån vad som händer i samhället, säger Catrine Rehnström, områdeschef på Samhall.

I äldreboendets foajé sitter cirka 15 pensionärer och gör rörelser med armar och ben. Kicki Lundqvist som är Samhalls gympaledare håller i passet. Hon visar på stort engagemang och får med sig de äldre på ett både mjukt och skämtsamt sätt.

– Jag försöker få fler och fler av de äldre att komma med på våra träffar. Det är inte bara för att de ska få röra sig lite, det är minst lika viktigt att de träffar andra och pratar en stund, säger Kicki Lundqvist.

Totalt har Samhall i Härnösand 15 anställda som är inkopplade på kommunuppdraget, som pågått sedan 2001. Under de senaste åren har fem personer gått vidare till ordinarie arbeten.

– Det är viktigt att de som bor här verkligen får det de behöver. Samhalls personal är då definitivt en viktig del för oss. Det är också en kostnadseffektiv lösning för oss, säger Maritha Nordin, enhetschef i Härnösands kommun.

Referat av artikel i magasinet Story.

## ARBETSMILJÖ OCH REHABILITERING

Utveckling av ledarskapet och en värdegrundsbaserad företagskultur har stor betydelse för att skapa en hälsosam arbetsmiljö där medarbetarna trivs, utvecklas och mår bra. Ett systematiskt och förebyggande hälso-, arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbete minskar risken för att sjukfrånvaron utvecklas i fel riktning.

God arbetsmiljö och bra hälsa bidrar till att verksamhetens mål uppfylls. Samhalls målsättning är att ha en säker och utvecklande arbetsmiljö som är tillgänglig och anpassad till medarbetarnas förutsättningar. Med bra produktionsupplägg kan arbetskraven anpassas och arbetet bli tillgängligt för fler medarbetare. Hälsa och arbetsmiljöfrågor är därför en del i produktutvecklingen och bidrar därigenom till att verksamhetsmålen uppnås.

Risker som framkommer i årliga arbetsmiljöundersökningar på arbetsplatserna och som kan leda till ohälsa eller olycksfall åtgärdas omedelbart eller dokumenteras i en handlingsplan med tydlig ansvarsfördelning. Vid större förändringar görs även specifika riskbedömningar.

Arbetssskadorna (olyckor, färdolycksfall, arbetssjukdom) har totalt minskat något under 2014. Insatser fortsätter för att få en ökad rapportering av tillbud som underlag för förebyggande insatser och därmed minskat antal arbetssskador.

Sjukfrånvaron har under året ökat både för anställda i kärnuppdraget och för tjänstemännen. Det är den långa sjukfrånvaron som ökat mest. Det innebär att sjukfrånvaron nu åter är på 2006 års nivå. Ökningen följer

utvecklingen på arbetsmarknaden. Rehabiliteringsprocessen har stärkts och analyser av sjukfrånvaromönstret pågår för ytterligare insatser.

Samhalls hälsoarbete kan skapa förutsättningar för varje medarbetare att utveckla och behålla en hälsosam livsstil som inkluderar den fysiska såväl som den psykiska hälsan. En del i hälsoarbetet är ett antal projekt som har initierats för bättre hälsa och lägre sjukfrånvaro.

## INSATSER MOT TRAKASSERIER OCH DISKRIMINERING

Alla former av trakasserier och diskriminering är förbjudna. Det är ett chefsansvar att förebygga och snabbt vidta åtgärder om det skulle förekomma sådana missförhållanden.

Inga rättstvister avseende diskriminering eller trakasserier har förekommit under år 2014. Inga anmälningar har inkommit till Diskrimineringsombudsmannen.

De flesta anställda i kärnuppdraget omfattas av kollektivavtal inom LO-området. Kollektivavtalets lönebestämmelser bygger på en arbetsvärdering där alla förekommande arbetsuppgifter placeras i någon av lönenivåerna 1–4. Varje inplacering i lönenivå sker efter förhandling med de fackliga organisationerna.

Samhall gör årligen lönekartläggningar i samband med lönerevisionen och det finns kollektivavtal om lönestatistik. Inom LO-området, som omfattar flest medarbetare, visade lönekartläggningen 2014 att 44 procent av medarbetarna var kvinnor och att deras lön var 99 procent av männens.

Tjänstemännens löner är individuella och differentierade med hänsyn till arbetsuppgifternas innehåll och individernas prestation. Det finns fastställda befattningsbeskrivningar för de vanligaste tjänstemannabefattningarna. För varje befattning görs en analys av löneskillnaderna mellan män och kvinnor. I den största personalgruppen, områdes- och gruppchefer, var 44 procent kvinnor och deras lön var 99 procent av männens.

## FACKLIG SAMVERKAN

Gemensamma avtal för Samhalls verksamhet inom LO-området sluts mellan Almega Samhallförbundet och följande fackliga organisationer: Fastighets, GS, Hotell- och restaurangfacket, IF Metall, Kommunal och SEKO. På tjänstemannansidan finns avtal med Unionen, Ledarna och Akademikerförbunden.

I kollektivavtalen ingår arbetsmiljöavtal som innebär att Samhall tillsammans med de fackliga parterna ska samverka kring arbetsmiljöarbetet, företagshälsovård, rehabilitering, större förändringar med mera. Det förebyggande arbetet sker i arbetsmiljökommittéer på flera nivåer i företaget. Organisationen och arbetet för medbestämmande är omfattande, med flera hundra anställda med olika fackliga förtroendeuppdrag.

## SJUKFRÅNVARO

% av kontrakterad tid	Kvinnor	Män	Samtliga
2014 (jämfört med 2013)	17 (15)	12 (11)	14 (13)
varav >59 dagar	9 (8)	6 (5)	7 (6)

## ARBETSOLYCKOR

	2014	2013	2012
Totalt antal arbetsolyckor	790	782	753
varav kvinnor	382	367	375
varav män	408	415	378
Arbetsolyckor per 1 000 anställda	36	38	35
Dödsfall i arbetet	0	0	0

Med arbetsolyckor avses olycksfall i arbetet. Här ingår inte färdolyckor och arbetsssjukdomar.

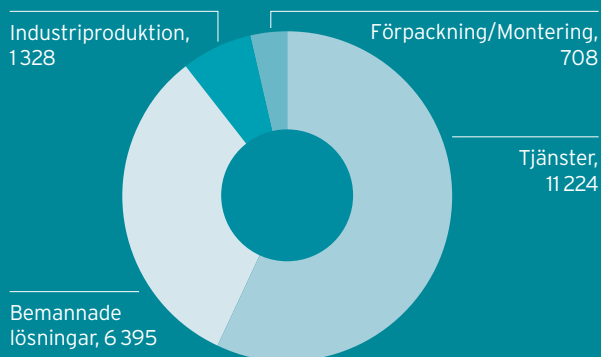
# Ekonomisk hållbarhet



Samhalls strategi för att öka tillväxten är framför allt den pågående strukturförändringen mot Tjänster och Bemannade lösningar samt att stärka varumärket och trovärdigheten genom att öka transparens om vad merkostnadsersättningen används till.

## Anställda i kärnuppdraget

Antal, fördelning på affärsområden



# 30%

Självfinansieringsgraden ökade under 2014 från 28 procent till 30 procent. Målet var en ökning till 30 procent.

Samhalls hållbarhetsmål innebär att:

- Affärsverksamheten ska täcka en större del av de totala kostnaderna och därigenom avlasta statskassan utan att det går ut över leveransen av det arbetsmarknads-politiska uppdraget.

# Ökad självfinansieringsgrad

Hållbarhetsmålet "mer Samhallnytta per skattekrona" eller ökad självfinansieringsgrad innebär att Samhall genom affärsverksamheten ska täcka en större del av de totala kostnaderna och därigenom avlasta statskassan utan att det går ut över leveransen av det arbetsmarknadspolitiska uppdraget.

## MÅLUPPFYLLELSE:

Under 2014 nåddes målet genom att självfinansieringsgraden ökade från 28 till 30 procent. Målet var en ökning till 30 procent.

Målet driver:

- Affärstillväxt.
- Effektivt resursutnyttjande.
- Ökad produktivitet.

Samhalls strategi för att öka tillväxten är framför allt att fortsätta den pågående strukturförändringen mot Tjänster och Bemannade lösningar samt att stärka varumärket och trovärdigheten genom att öka transparens om vad merkostnadsersättningen används till.

## EKONOMISKA KONJUNKTURMÅL ÖVER EN KONJUNKTURCYKEL

	Mål	Utfall 2014
Avkastning på eget kapital, %	7	5
Soliditet, %	>30	47

## ÖKAD SJÄLVFINANSIERINGSGRAD, MÅL OCH STRATEGI

Samhall har en omvänd affärslogik jämfört med andra företag. Samhall ska skapa arbetstillfällen till ett bestämt antal medarbetare, inte tvärtom som i andra företag – anställa personal på affärsmässiga grunder till en given affärsvolym. Det är alltså det antal medarbetare som anges i statens ägaransvisning som styr affärsvolymen.

Därför måste verksamheten kontinuerligt anpassas till efterfrågan på marknaden och till uppdrag som ger lämpliga arbetsuppgifter för målgruppen. Det har inneburit en ständig strukturförändring där Samhall från att ha varit ett renodlat industriföretag idag är en av Sveriges största serviceleverantörer. Detta har varit en uttalad strategi sedan slutet av 1990-talet.

## ”Tjänster är basen för att säkra uppdrag och arbetsuppgifter oberoende av konjunkturen.”

För att vinna nya kunder och få stöd från intressenterna krävs förtroende, vilket stöds av ett starkt varumärke. Därför är transparens kring verksamheten, konkurrensneutralitet och affärsetik om möjligt ännu viktigare och mer strategiskt för Samhall än för andra företag. Det är inte bara företagets framgång utan samtliga medarbetares arbetstillfällen som står på spel.

## FORTSATT STRUKTURFÖRÄNDRING

Samhalls uppdrag kräver en mångfald av olika affärer.

- Tjänster är basen för att säkra uppdrag och arbetsuppgifter oberoende av konjunkturen.
- Bemannade lösningar ger störst medarbetarnytta i form av övergångar. Här kan verksamhetens industriella kompetens användas. Det är en kostnadseffektiv verksamhetsform som dock är konjunkturberoende.

- Industriell produktion är framför allt aktuell för att säkra den geografiska spridningen även på orter med svag marknadsefterfrågan.

Under den senaste tioårsperioden har industriproduktion samt förpackning/montering minskat från knappt 50 till 7 procent och denna minskning planeras fortsätta. Medarbetarnas kompetens från industriell produktion kan istället bli värdefull ute hos kund i Bemannade lösningar.

För att få bättre förutsättningar att klara de strategiska utmaningarna, öka självfinansieringsgraden och klara den fortsatta omstruktureringen, har en ny matrisorganisation införts från 1 januari 2015. Målet är bland annat ett tydligt affärs- och kundfokus som ökar tillväxt genom resurseffektivitet i uppdragen, leveransförmåga och driftkompetens. Den nya organisationen beskrivs i bolagsstyrningsrapporten, sidan 36.

## GENERERAT OCH DISTRIBUTERAT DIREKT EKONOMISKT VÄRDE

MSEK	2014	2013	2012
<b>Direkt tillskapat ekonomiskt värde</b>			
Merkostnadsersättning från staten	4 405	4 405	4 405
Övriga intäkter	3 138	2 969	2 766
<b>Fördelat ekonomiskt värde</b>			
Rörelsekostnader	-1 076	-1 220	-1 199
Löner och ersättningar till anställda	-6 339	-6 114	-5 915
Betalningar till finansärer	-	-	-
Betalningar till den offentliga sektorn	-	-	-
Investeringar i samhället	-	-	-
<b>Behållet ekonomiskt värde</b>	128	40	57

Omräkning av 2013 års värden har gjorts med anledning av övergång till K3 regelverket, se vidare not 36.



## ÖKAD TRANSPARENS

Samhall får årligen en ersättning från staten för de verksamhetsspecifika merkostnaderna för att utföra sitt uppdrag som är en allmännyttig tjänst. Det medför att företaget också förväntas att transparent visa vad ersättningen används till.

De allmännyttiga villkor som bolaget har att uppfylla utöver andra företag är att:

- Bedriva verksamhet i hela landet och att ta regionalpolitiska hänsyn vid omstruktureringar och undvika att lägga ner verksamheter på orter med svag arbetsmarknad.
- Inte säga upp anställda på grund av arbetsbrist.
- Erbjuder ett brett spektrum av olika arbeten för att tillgodose de behov som finns bland de anställda.
- 40 procent av de nyanställda ska årligen komma från prioriterade grupper som har det särskilt svårt på arbetsmarknaden.
- Ge stöd, rehabilitering och utbildning till sina anställda.
- Vidta åtgärder för att rusta medarbetarna för en anställning på den reguljära arbetsmarknaden och att ge möjlighet till återanställning inom tolv månader efter övergång till anställning utanför bolaget.

Ett arbete pågår för att ta fram en ny redovisningsmodell för vad merkostnadserättningen används till. Merkostnaderna kan delas in i två kategorier:

1. Löne- och anställningsmerkostnader som kan jämföras med bidragsmöjligheten från Arbetsförmedlingen för alla företag som erbjuder trygghetsanställning för personer med funktionsnedsättning.
2. Samhalls uppdragsrelaterade merkostnader som uppstår genom det unika arbetsmarknadspolitiska uppdraget, det vill säga som utgår från reglering i förordning samt ägaranvisning. Samhalls merkostnader framgår av faktarutan här intill.

## Samhalls merkostnader

### Lönemerkostnader

Ersättning enligt modell som är tillgänglig för alla arbetsgivare:

- Lönemerkostnader (jämför lönebidrag).
- Anställningsmerkostnader (jämför anordnarbidrag).

### Uppdragsrelaterad ersättning

Ersättning för uppdrag som andra arbetsgivare inte har.

- Anställningsmerkostnader. Faktordriven lönetaksöverskridande lönekostnad som Samhall inte kan kompensera genom kundintäkter eftersom Samhall, på grund av målgruppen, har två till tre gånger så många anställda på ett uppdrag som ett jämförbart företag.
- Kapacitetskostnader. Främst omställningskapacitet samt kostnader för att inte säga upp på grund av arbetsbrist.
- Medarbetarutveckling. Samhall anställer helt utan kompetenskrav. Det innebär återkommande medarbetarutveckling för nuvarande och kommande uppgifter både inom Samhall och för anställningsbarhet hos andra arbetsgivare.
- Övergångsarbete. Kostnader för extern praktik och ledningskapacitet för att hitta arbetsplatser, coacha till och följa upp övergångar.
- Geografisk spridning som kräver både affärsmässig kompetens och geografisk närvaro i form av säljresurser, data och transporter, lokaler.

## KONKURRENSNEUTRALITET

Samhall är utsatt för samma prismässiga konkurrenstryck som andra företag. Enligt hållbarhetspolicyn ska Samhall *"konkurrera med andra företag på lika villkor genom marknadsmässig prissättning och kalkylering. Prissättningen ska följa svensk konkurrenslagstiftning och EU:s konkurrensregler. Våra kunder får betala för den faktiska prestationen och statens merkostnadsersättning får inte användas för att konkurrera med priset. Prissättningen regleras av riktlinjer som bland annat anger att försäljningspriset på en vara eller tjänst inte får underskrida gällande marknadspris då samtliga relevanta förhållanden, inklusive prispåverkande försäljningsvillkor, beaktas."*

## Konkurrensneutral prissättning

Samhalls arbetssätt och verktyg för att se till att offererade priser är affärsmässiga och konkurrensneutrala:

- Konkurrensbevakning av offererade priser och tilldelningsbeslut vid samtliga offentliga upphandlingar där Samhall deltar.
- Priskalkylering görs av en central specialistfunktion.
- En normkalkyl utgår från normala kostnader hos konkurrerande företag. Där ingår inte de personalkostnader som ersätts av merkostnadsersättningen.
- Ett kalkylverktyg för prissättning som är etablerat på marknaden används.



I juli 2014 arrangerade Samhall ett frukostseminarium i Almedalen med temat Servicebranschen – en bidragsbransch?

Samhall välkomnar dialog och transparens kring konkurrensfrågorna. Under Almedalsveckan ordnade Samhall en paneldebatt med branschens intressenter och Konkurrensverket.

I mars 2014 lämnade Almega Service-entreprenörerna in ett klagomål till EU-kommissionen om att statens merkostnadsersättning till Samhall strider mot EU:s statsstödsregler. Ärendet är inte avslutat och handläggs av Regeringskansliet.

Samhall är sedan många år etablerat i näringslivet och medlem i Svenskt Näringsliv och Almega. Under Almegas ledning har inrättats Forum för etisk Dialog (FED) där en bred diskussion om etiska och affärs-mässiga frågor förs bland annat om arbete för personer med funktionsnedsättning. Lokalt är Samhall medlem i ett flertal företagarföreningar.

Konkurrensverket har under 2014 inte registrerat några ärenden som berört Samhalls prissättning.

#### AFFÄRSETIK

Givande och tagande av muta eller annan otillbörlig påverkan är förbjuden. Samhalls anställda ska vara återhållsamma vid alla slag av representation och vid gåvor, resor, sponsring, trohetsrabatter och bonus. Samhall följer Skatteverkets anvisningar och rekommendationer samt de etiska regler om affärsrelationer som har formulerats av Institutet Mot Mutor (IMM). Några korrupsionsincidenter har inte upptäckts under 2014.

Etiska aspekter som respekt för mänskliga rättigheter samt miljömässiga aspekter ska beaktas både i samband med inköp och finansiella transaktioner. För Samhalls verksamhet har dessa områden inte bedömts ingå bland de mest betydande hållbarhetsriskerna. Ett utvecklingsarbete har inletts för att utveckla leverantörsbedömningen utifrån kontinuerlig risk- och väsentlighetsbedömning.

UPPDRAG:  
CLAS OHLSON,  
VÄXJÖ



Bernt Pettersson torkar bänkarna på Clas Ohlson i Växjö.

”Jag är stolt över att få städa här.”

Klockan är strax efter sju och Bernt Pettersson är redan i gång med att moppa golven och torka bänkarna. Fem över åtta tar han fram skurmaskinen. Klockan tio är Clas Ohlson-butiken på shoppingcentret Grand Samarkand i Växjö redo att öppna – nystädad och fräsch. Då fortsätter Bernt städningen av personalrummet, kontoren och toaletterna.

– Det värsta jag vet är slarv. Jag tycker om att jobba och mår bra av att ansvara för ett eget område. Jag är stolt över att få städa här, säger han.

Sedan april i år ansvarar Samhall för lokalvården i alla Clas Ohlson-butiker i landet.

– Goda referenser, bra prisbild och samhällsinsatsen avgjorde saken. Här hade vi referenserna på nära håll eftersom Samhall städar i andra butiker i shoppingcentret.

– Vi visste att Samhall levererar kvalitet, säger Johan Barrdahl, business controller på Clas Ohlson.

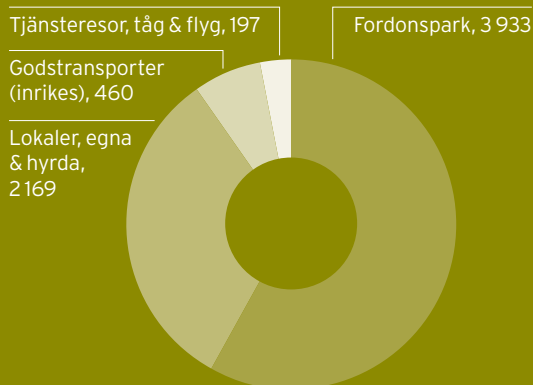
*Referat av artikel i magasinet Story.*

# Hållbar miljö



Samhall har gått från att vara ett renodlat industriföretag med produktion i egna lokaler till att bli ett tjänsteföretag där arbetet i hög utsträckning utförs ute hos kund. Omstruktureringen har inneburit att miljöriskerna och prioriteringarna i miljöarbetet har förändrats.

## Koldioxidutsläpp 2014, ton



# 11,6%

Hållbarhetsmålet nåddes genom att miljöbilarna ökade från 9,0 procent till 11,6 procent av antalet produktionsbilar i verksamheten.

Samhalls hållbarhetsmål innebär att:

- Koldioxidutsläppen ska minska genom att öka andelen miljöbilar med två procentenheter.

# Minskad miljöbelastning

Hållbarhetsmålet "hållbar miljö" innebär att Samhall ska öka andelen miljöbilar med två procentenheter, och därigenom minska koldioxidutsläppen.

## MÅLUPPFYLLELSE:

Målet nåddes genom att miljöbilarna ökade från 9,0 till 11,6 procent av antalet produktionsbilar i verksamheten.

Målet driver:

- Minskade koldioxidutsläpp
- Effektivare användning av fordonsslottan

Samhalls strategi för hållbar miljö är att utifrån en väsentlighetsanalys minska verksamhetens miljöbelastning genom att integrera insatserna i affärsmodell och affärsutveckling samt ekonomistyrning.

En väsentlig händelse under året har varit att Samhalls städtjänst blivit Svanenmärkt i region Växjö.

## MINSKADE KOLDIOXIDUTSLÄPP.

### MÅL OCH STRATEGI

Syftet med hållbarhetsmålet är att minska koldioxidutsläpp från produktionsfordonen. Målet uttrycks som ökad andel miljöbilar och omfattar gas-, hybrid- och eldrivna produktionsfordon.

Målet har nåtts genom att antalet miljöbilar ökat med 22 stycken samtidigt som den totala bilflottan minskat.

Utsläpp av koldioxid är Samhalls största miljöpåverkan. Av väsentlighetsprincipen följer därför att miljömålet är kopplat till sänkning av koldioxidutsläppen som under år 2014 uppgick till 6 759 (7 606) ton. Störst utsläppskälla var den totala fordonsparken som stod för 3 933 (4 440) ton. Därefter kom utsläppen från hyrda lokaler och egna fastigheter.

## HÅLLBARA TJÄNSTER

När hållbarhet byggs in i produkterna blir miljöegenskaperna tydliga för kunden. Städtjänsten är Samhalls största produkt. Svanenmärkning av städtjänsten innebär förbättringsmål bland annat för kemikalieförbrukning, avfallsmängd och avfallshandling samt drivmedelsförbrukning.

Under 2014 har Samhalls städtjänst blivit Svanenmärkt inom region Växjö. Under 2015 planeras Svanenmärkning för städtjänsten i hela Sverige.

Sedan tidigare är Samhalls eget sortiment av rengöringsmedel – Samhall Allrent och Samhall Sanitetsrent – Svanenmärkta.

## MILJÖARBETET I SAMHALL

Samhall har gått från att vara ett renodlat industriföretag med produktion i egna lokaler till att bli ett tjänsteföretag där arbetet i hög utsträckning utförs ute hos kund. Omstruktureringen har inneburit att miljöriskerna och prioriteringarna i miljöarbetet har förändrats. Till exempel har materialanvändning och risker för större kemikalieutsläpp minskat medan frågor om utsläpp från bilar och resor har ökat.

Miljöledningssystemet är certifierat enligt ISO 14001 och ingår i företagets ledningssystem.

Samhall började tidigt arbeta med miljöfrågorna och ett viktigt mål var att hindra att det uppkom miljöskulder. När kommunerna ska riskklassa verksamheter föregås det av en inventering enligt Miljöbalken. Här aktualiseras även en del av Samhalls tidigare verkstadsindustrier, särskilt när det funnits ytbehandling med trikloretylen. Miljöskulderna bedöms och noteras av kommunerna. För närvarande finns inga miljöskulder där det har krävts åtgärder.

## Samhalls städtjänster blir Svanenmärkta.

Under året påbörjades arbetet med att Svanenmärka Samhalls städtjänster. Det innebär bland annat att de flesta produkter som Samhall använder ska vara miljömärkta – allt från kemiska produkter som nyttjas inom städ till tvål och toalettpapper. Dessutom ska kemikalieförbrukningen minska och avfallssorteringen ska förbättras.

– Nu blir vi ännu mer attraktiva för kunderna i upphandlingar och så breddar vi vårt miljö-tänk, säger Christel Genberg, produktchef på Samhall.

Den första regionen som får en Svanenmärkt städtjänst blir Växjö och tanken är att hela Samhalls städtjänst ska vara Svanenmärkt under 2015.

*Referat av artikel i magasinet Story.*



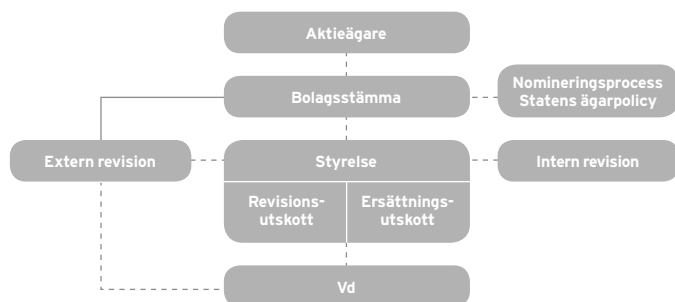


# Bolagsstyrningsrapport

Samhalls uppdrag enligt bolagsordningen är att producera efterfrågade varor och tjänster och genom detta skapa meningsfulla och utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Genom arbetsplatser över hela landet kan Samhall erbjuda arbetsmöjligheter med vägar ut i arbetslivet för dessa personer.

Ansvaret för Samhalls ledning och kontroll fördelas mellan ägaren, styrelsen och verkställande direktören och sker utifrån ett regelverk som omfattar Aktiebolagslagen, Årsredovisningslagen, Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) samt bolagsordningen, ägarpolicy från staten samt årlig ägaranvisning.

## Ansvarsfördelning



## Samhall tillämpar Koden med följande avvikelser:

- Publicering av information om aktieägarens initiativrätt tillämpas inte.
- Styrelsenomineringsprocessen i statens ägarpolicy ersätter Kodens regler om valberedning när det gäller beredning och beslut om nominering av styrelseledamöter och externa revisorer samt förslag till ordförande vid årsstämma.
- Styrelseledamöters oberoende i förhållande till staten som större ägare redovisas inte. Bestämmelsen syftar i huvudsak till att skydda minoritetsägare i bolag med spritt ägande. I statligt helägda bolag saknas skäl att tillämpa regeln.
- Enligt statens ägarpolicy ska rörlig lön inte ges till ledande befattningshavare vilket ersätter Kodens regler om rörlig ersättning.

## AKTIEÄGARE

Samhall AB är helägt av svenska staten. Ägandet förvaltas av Finansdepartementet. Ägaranvisningen som fastställs av årsstämman innehåller bland annat de arbetsmarknadspolitiska verksamhetsmålen, finansieringen av de merkostnader som beror på Samhalls speciella uppdrag samt vissa krav på rapportering och redovisning.

## BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ. Årsstämma ska enligt statens riktlinjer hållas senast den 30 april. Årsstämman är öppen för allmänheten. Riksdagsledamöter får en särskild kallelse som skickas till Riksdagens centralkansli.

## Bolagsstämman fattar bland annat beslut om

- bolagsordning
- vilka som ska sitta i bolagets styrelse, styrelseordförande samt externa revisorer
- arvoden till styrelseledamöter och externa revisorer
- fastställande av resultat- och balansräkning
- disposition beträffande vinst eller förlust
- ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör för det gångna verksamhetsåret
- riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- ägaranvisning

I anslutning till årsstämman genomförs årligen ett seminarium med externa deltagare och ett tema med anknytning till Samhalls verksamhet.

## NOMINERINGSPROCESS

Samhall har ingen valberedning. Nominering av styrelseledamöter och externa revisorer ersätts av den strukturerade styrelsenomineringsprocessen i statligt helägda bolag som koordinerats av Finansdepartementet. Regeringens mål är att styrelserna ska ha hög kompetens som är väl anpassad till företagets verksamhet, situation och framtida utmaningar. Ledamöterna ska också ha hög integritet och motsvara de krav på gott omdöme som förväntas av företrädare för staten.

## STYRELSE

Styrelsen ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sju och högst nio ledamöter.

Styrelsens ordförande ansvarar bland annat för att organisera och leda styrelsens arbete, säkerställa att styrelsen fullgör sina uppgifter och att besluten verkställs på ett effektivt sätt. Ordförande ska samordna styrelsens syn med ägaren i frågor av avgörande betydelse för bolaget, genom kontakt med verkställande direktören följa bolagets utveckling samt kontrollera att styrelsens beslut verkställs.

Styrelsen har inom sig inrättat ett Ersättningsutskott och ett Revisionsutskott. Sammanträdena protokollförs och redovisas i styrelsen. Utskottens ledamöter utses vid det konstituerande styrelsemötet.

Styrelsens arbete preciseras i styrelsens arbetsordning. Styrelsen utfärdar övergripande policydokument för bolagets operativa verksamhet. För närvarande finns fyra sådana policydokument: Finanspolicy, Kommunikationspolicy, Medarbetarpolicy och Hållbarhetspolicy.

#### EXTERNA REVISORER

I företag med statligt ägande ligger ansvaret för externa revisorer hos ägaren. På årsstämman 2014 omvaldes det auktoriserade revisionsbolaget Deloitte AB till och med utgången av nästkommande årsstämma med auktoriserade revisorn Peter Ekberg som huvudansvarig revisor. Ersättning till revisorerna framgår av Not 7.

Revisorerna ska oberoende granska styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning samt bolagets årsredovisning och bokföring. Revisorerna genomför också en översiktlig granskning av delårsrapporten för tredje kvartalet. De externa revisorerna är närvarande och avrapporterar vid minst två av styrelsens sammanträden.

#### BOLAGSSTÄMMA 2014

Årsstämman 2014 hölls den 28 april. Vid årsstämman beslutades att antalet stämموvalda styrelseledamöter skulle vara åtta. Stämman utsåg styrelseledamöter samt styrelseordförande för tiden till utgången av nästa årsstämma. Av styrelsens stämموvalda ledamöter är tre av åtta kvinnor. Ingen av ledamöterna ingår i företagsledningen eller är anställda i bolaget. I styrelsen ingår tre ledamöter och tre ersättare som utses av arbetstagarorganisationerna.

Årsstämman beslutade att för år 2014 godkänna de av styrelsen föreslagna riktlinjerna för lön och annan ersättning till verkställande direktör och andra ledande befattningshavare. De externa revisorernas granskning visade att de av årsstämman 2013 fastställda riktlinjerna har tillämpats.

I samband med årsstämman anordnades ett seminarium på temat *Småföretagen – Sveriges framtid?*, där småföretagens roll på morgondagens arbetsmarknad lyftes fram och diskuterades ur olika perspektiv.

Extra bolagsstämma hölls den 19 november för fyllnadsval av en styrelseledamot.

Protokoll från stämmorna finns på bolagets webbplats. Styrelsens sammansättning redovisas på sidorna 40–41.

#### STYRELSENS ARBETE ÅR 2014

Styrelsen har under året sammanträtt 10 gånger varav ett telefonmöte, ett per capsulammöte samt ett konstituerande sammanträde. Styrelsen får varje kvartal en utförlig rapport om bolagets resultat och ställning, kortare månadsvisa rapporter samt vid behov vd-brev med rapporter om väsentliga händelser.

Verkställande direktören och vice verkställande direktören ingår inte i styrelsen, men deltar i styrelsens sammanträden.

#### Styrelsens arbete följer en årscykel med följande huvudteman

Januari	Kommunikationsfrågor och Kommunikationspolicy. Bokslutskommuniké. Utvärdering av styrelsens arbete och av verkställande direktören. Internrevisionens årsrapport och årsplan.
Februari / mars	Års- och hållbarhetsredovisning. Budgetunderlag till regeringen. Styrelsen träffar företagets externa revisorer. Förberedelse av årsstämma.
April	Resultat och extern delårsrapport för kvartal 1 och prognos. Konstituerande möte efter årsstämman.
Juni	Personalutveckling och Arbetsmarknadstjänster. Finanspolicy. Arbetsplatsbesök.
Juli / augusti	Resultat och extern delårsrapport för kvartal 2 och prognos.
September	Riskbedömning och strategidiskussioner. Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy. Arbetsplatsbesök.
Oktober	Resultat och extern delårsrapport för kvartal 3 och prognos. Affärsutveckling. Inriktning för verksamhetsplan. Styrelsen träffar företagets externa revisorer.
December	Verksamhetsplan. Budget och hållbarhetsmål för nästkommande år.

Utöver dessa återkommande styrelseärenden och teman har styrelsen under 2014 behandlat såväl strategiska frågor som mål och organisation. Bland de frågor som uppmärksammats kan noteras:

- Klagomålet till EU-kommissionen om Samhalls merkostnadsersättning.
- Utveckling av en ny och transparent modell för Samhalls merkostnadsersättning.
- Affärsstrategi samt utveckling av ett antal större affärsprojekt.
- Satsningen på ledarutveckling av första linjens chefer *Mitt viktiga ledarskap*.
- Övergångar och arbetet med medarbetarutveckling.
- Internrevisionens rapport om hållbarhetsarbetet i Samhall.
- Initiering och genomförande av organisationsförändring.

För att säkerställa att styrelsen har tillräckliga kunskaper om Samhalls verksamhet genomförs särskild introduktion för nya styrelseledamöter. Styrelsen gör årligen arbetsplatsbesök och möter då både kunder och Samhalls lokala ledning och anställda. I juni besökte styrelsen ett stort uppdrag i Stockholm och i september besöktes några av Samhalls arbetsplatser och kunder kring Malmö.

Efter en större utvärdering med extern konsult under 2013 har utvärderingen av styrelsearbetet 2014 skett genom att styrelsens ordförande haft individuella samtal med samtliga ledamöter.

Styrelsens sammansättning och ledamöternas deltagande i styrelse- och utskottsmöten framgår av presentationen på sidorna 40–41.

#### Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har från årsstämman 2014 bestått av ordförande Erik Strand, Kenneth Johansson samt Magnus Skåniger som i november ersattes av Leif Ljungqvist.

Ersättningsutskottet bistår styrelsen i frågor om ersättning samt övriga anställningsvillkor för verkställande direktören och ledande befattningshavare samt i övriga frågor rörande förmåns- och incitamentsprogram.

Utskottet har under året haft två sammanträden.

### Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har från årsstämman 2014 bestått av ordförande Erik Strand, Bertil Carlsén, Helen Fasth Gillstedt samt Magnus Skåniger som i november ersattes av Leif Ljungqvist.

Revisionsutskottet bistår styrelsen i frågor om bolagets finansiella rapportering samt i frågor om effektiviteten i den interna styrningen och kontrollen, riskhanteringen samt internrevisionen. Utskottets ansvar omfattar även att granska och övervaka opartiskhet och självständighet. Internrevisionschefen rapporterar löpande till utskottet. Verkställande direktör och ekonomi- & finansdirektören deltar på sammanträdena.

Utskottet har under året haft sju sammanträden.

### SAMHALLS LEDNING

#### Verkställande direktör

Monica Lingegård

Född 1962

Civilekonom Stockholms universitet

Tidigare verkställande direktör för G4S Secure Solutions AB i Sverige. Verkställande direktörens sidouppdrag godkänns alltid av styrelsen och har under 2014 omfattat följande uppdrag: styrelseledamot i Wireless Maingate AB, Orio AB, Svenskt Näringsliv, Almega AB samt Sida.

Verkställande direktören ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget. Ansvarsområden och uppdrag regleras i den av styrelsen årligen fastställda vd-instruktionen och i instruktionen om rapportering till styrelsen. Inom dessa ramar leder verkställande direktören verksamheten samt håller styrelsens ordförande löpande informerad om väsentliga händelser samt förbereder styrelsens sammanträden.

Den interna styrningen sker dels genom styrande dokument, dels genom verksamhetens ledningssystem. Huvudprocessen *Samhall-processen* förenar medarbetar- och försäljningsprocesserna. Verkställande direktören delegerar befogenheter genom en delegationsordning som kompletteras av riktlinjer om ansvar och befogenheter.

### Samhalls organisation och styrning

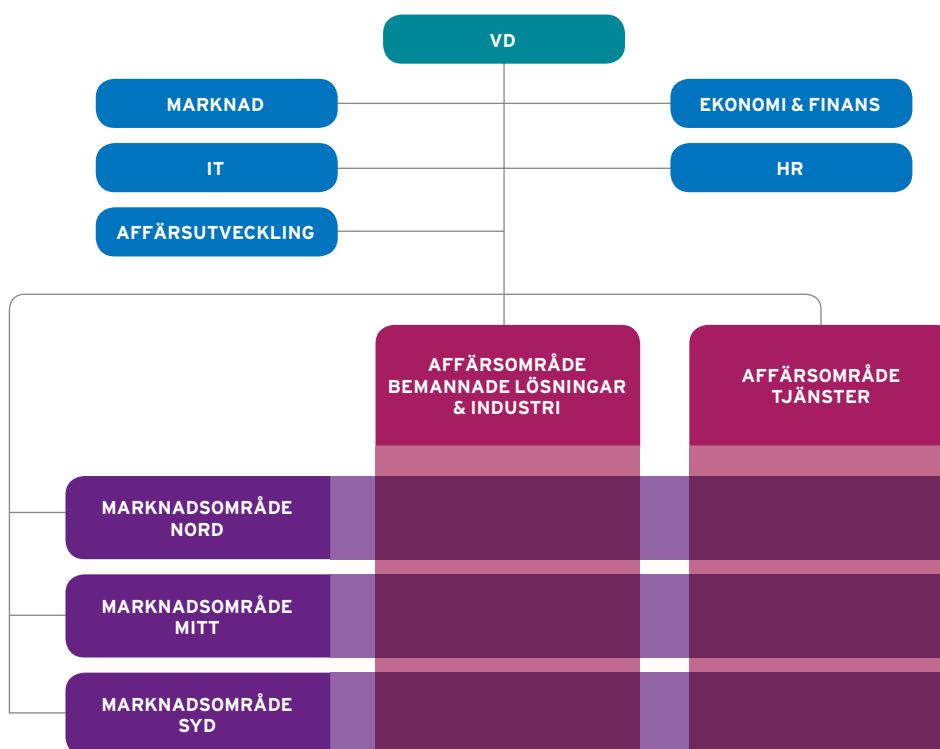
Verkställande direktören organiserar bolagets ledning och verksamhet för att uppnå ändamålsenlig styrning och kontroll.

Samhall har en organisation som eftersträvar decentralisering och kostnadseffektivitet. Både hållbarhetsarbetet och riskhanteringen integreras med verksamhetens processer och ingår i den operativa verksamhetsplaneringen.

Under 2014 har en omorganisation skett. Den nya organisationen trädde i kraft 2015-01-01 och framgår av nedanstående bild.

### Samhalls organisation

Samhall bedriver verksamhet enbart i Sverige. Verksamheten är spridd över hela landet. Av nedanstående bild framgår den organisation Samhall har från 2015-01-01.



En geografiskt organiserad verksamhet med sju regioner har ersatts av en matrisorganisation med tre geografiska marknadsområden, 27 geografiska distrikt och ett industriområde samt två affärsområden. Syftet är att med den nya organisationen öka både affärsfokus och fokus på medarbetare i arbete. Samtidigt ska roller och resultatansvar renodlas och tydliggöras. Effektiviteten kan ökas genom att säkerställa ledningskompetens, resurseffektivitet och kompetensutnyttjande.

Företaget får, efter omorganisationen, en samlad ledningsgrupp som omfattar både de företagsövergripande stödfunktionerna samt marknadsområdes- och affärsområdesdirektörer. Företagsledningen presenteras på sidorna 42–43.

Under 2014 fanns en strategisk ledningsgrupp, som varit den företagsledningskrets vilkas anställningsvillkor redovisas i Not 2, samt en större operativ företagsledning. Resultatuppföljning både av resultaträkning och personalutvecklingsmål, affärsläge, mediabevakning samt uppföljning av ledningssystemet hör till de återkommande frågorna på agendan. Under 2014 har strategiskt viktiga frågor bland annat varit klagomålet till EU-kommissionen om Samhalls merkostnadsersättning samt omorganisationen.

Verksamheten styrs genom mål som följs upp genom månatliga ledningsrapporter och verkställande direktörens kvartalsgenomgångar med regionerna. Ärenden som hanteras i företagsledningen ägs av en ledamot som enligt delegationsordningen har beslutanderätt och ansvar för genomförandet.

## **ERSÄTTNINGAR**

### **Ersättning till styrelse och utskott**

Årsstämman 2014 fastställde arvoden till styrelsens ordförande, ledamöter och utskott. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet och inte heller till arbetstagarrepresentanterna i styrelsen. Ersättningarna till styrelsen redovisas i Not 2, på sidan 57.

### **Ersättning till ledande befattningshavare**

Principerna för ersättning till ledande befattningshavare fastställs årligen av årsstämman. Samhall följer regeringens vid var tid gällande riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

Den totala ersättningen ska vara rimlig och väl avvägd. Den ska även vara konkurrenskraftig, takbestämd och ändamålsenlig samt bidra till en god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag utan präglas av måttfullhet. De i riktlinjerna angivna ersättningsprinciperna ska även vara vägledande för övriga anställda. Rörlig lön ska inte ges till ledande befattningshavare men det är möjligt att ge rörlig lön till övriga anställda. Ersättningarna till vd och ledande befattningshavare redovisas i Not 2, på sidan 58.



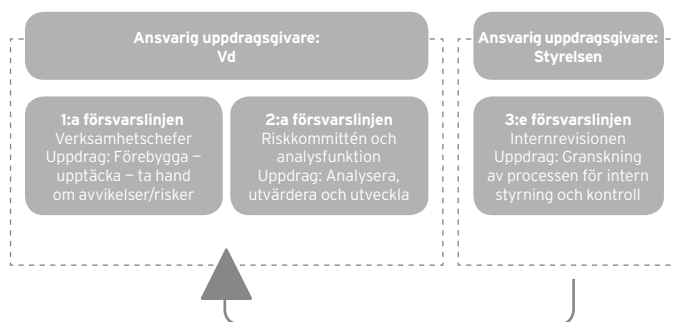
# Intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen

Styrelsen ansvarar för intern styrning och kontroll enligt aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning för den interna kontrollen.

## RAMVERK FÖR INTERN KONTROLL

Denna redovisning har upprättats i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket andra punkten årsredovisningslagen. Redovisningen har därmed avgränsats till intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen som också innefattar rapporteringen som följer av bolagets arbetsmarknadspolitiska mål.

Samhalls interna styrning och kontroll bygger på modellen om tre försvarslinjer. Bilden nedan visar hur ansvar och uppdrag fördelar sig.



## KONTROLLMILJÖ. INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

Kontrollmiljön utgörs av de grundläggande förutsättningarna för bolagets interna styrning och kontroll och omfattar företagskultur och etiska värderingar, kompetens, ledningsfilosofi, organisationsstruktur samt ansvar och befogenheter.

### Bolagets kontrollmiljö bygger på:

- Styrning och uppföljning från styrelsen och dess revisionsutskott.
- Arbetsfördelningen mellan styrelse och verkställande direktör.
- Bolagets organisation samt fördelning av ansvarsområden och delegering av befogenheter.
- Styrande dokument samt ett gemensamt ledningssystem som är baserat på definierade processer och kontrollaktiviteter.
- Löpande uppföljning.
- Kvalitetssäkring av redovisningen.

Styrelsen fastställer årligen arbetsordning och instruktioner som bland annat reglerar ordförandens och verkställande direktörens uppgifter samt arbetsfördelningen mellan dem. Styrelsen fastställer även övergripande policyer, verksamhetsplan och budget på företagsnivå.

Inom företaget finns en oberoende internrevisionsfunktion som granskar och utvärderar att bolagets interna styrning och kontroll samt ledningsprocesser är effektiva och ändamålsenliga. Internrevisionen är direkt underställd styrelsen och utför granskningsaktiviteter i enlighet med en av styrelsen godkänd revisionsplan. Genomförd granskning avrapporteras i första hand till styrelsens revisionsutskott.

Stödfunktionen Ekonomi & Finans har det övergripande ansvaret för arbetet med verksamhetsplanering, verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning. Ansvarsområdet omfattar även säkerställande och utveckling av den finansiella rapporteringen samt arbetet med riskhantering.

Samhall har ett gemensamt ledningssystem. Huvudprocessen, *Samhallprocessen*, omfattar både de arbetsmarknadspolitiska målen och de affärsmässiga målen. Ledningssystemet är certifierat enligt ISO 9001 och ISO 14001.

Bolagets informations- och kommunikationsvägar syftar till att främja fullständig och transparent finansiell rapportering. Styrelsen får en kvartals- och månadsvis verksamhetsrapportering. Styrelsen ansvarar för delårsrapporter och årsredovisning. Dokumenten finns publicerade på bolagets webbplats. Interna styrande dokument i form av policyer, vd-direktiv och riktlinjer finns i bolagets ledningssystem och är publicerade på Samhalls intranät.

## RISKBEDÖMNING

Målet för Samhalls riskhantering är att bidra till att verksamhetens mål uppnås och samtidigt undvika negativa operationella eller finansiella effekter. En effektiv riskhantering avser att skydda företagets värden, leda till en bättre styrning och kontroll, ge bättre beslutsunderlag och öka transparensen i redovisningen.

Riskhanteringen bedrivs på både strategisk och operativ nivå i företaget. Det är en ledningsfråga där styrelse och verkställande di-

rektören ansvarar för hantering av företagets strategiska risker. Hantering av risker integreras i den verksamhetsplan som årligen fastställs av styrelsen. I det operativa arbetet har riskhanteringen integrerats i ledningssystemets processer. Stödfunktion Ekonomi & Finans har det övergripande ansvaret och en sammanhållande roll i riskarbetet.

Företaget har en Riskkommitté som består av cheferna för de centrala stödfunktionerna som även är processägare till företagets centrala processer. Riskkommittén ska identifiera och analysera bolagets övergripande och strategiska risksituation samt prioritera åtgärder för att säkra att bolaget når sina mål. Riskvärderingen i Riskkommittén görs grundat på omvärldsförändringar, externa och interna revisioner, mätning av kundnöjdhet, medarbetarenkät och andra systematiska uppföljningar.

Riskerna sammanställs i ett övergripande riskregister som behandlas av Revisionsutskottet och styrelsen.

## KONTROLLAKTIVITETER OCH UPPFÖLJNING

Uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet mot fastställda mål sker löpande. Syftet är att förebygga och på ett tidigt stadium upptäcka fel så att dessa kan hanteras och rättas till.

Styrelsens uppföljning av den interna kontrollen sker främst genom Revisionsutskottet, bland annat genom uppföljning av ledningens, internrevisionens och de externa revisorernas rapportering. Bolagets internrevision ska planenligt genomföra utvärdering och analyser för att utvärdera effektiviteten och visa förbättringsområden när det gäller riskhantering, intern styrning och kontroll samt ledningsprocessen. De externa revisorerna granskar valda delar av den interna kontrollen och rapporterar utfallet av sin granskning till Revisionsutskottet.

Det finns en tydlig ansvarsfördelning och detaljerade arbetsrutiner för den finansiella rapporteringen. Bolagets ekonomiprocesser, med såväl manuella som maskinella system och rutiner, utvärderas löpande så att de överensstämmer med det vid varje tidpunkt gällande regelverket för den finansiella rapporteringen. Varje region har haft controllers som ansvarar för att de finansiella uppgifterna är korrekta, kompletta och levereras i tid.

Kontrollaktiviteter finns på olika nivåer i bolaget och är både manuella och automatiserade. Respektive processägare ansvarar för rutiner och kontrollaktiviteter inom sina ansvarsområden. Genom interna revisioner av ledningssystemet, så kallade förbättringsdagar, granskas efterlevnad och kontroll av bolagets väsentliga processer. Utfallet av dessa revisioner ligger till grund för utveckling av processerna.

Funktionen Ekonomi & Finans analyserar löpande den ekonomiska rapporteringens ändamålsenlighet. Den andra försvarslinjens analys av ändamålsenligheten av befintlig styrning och kontroll sker till stor del inom en analysenhet i det Shared Service center som hanterar ekonomi- och löneprocessen. Riskkommittén är det övergripande forum där den interna styrningen och kontrollen behandlas.

# Styrelsen



**Erik Strand**  
Ordförande

Född 1951. Ordförande sedan 2011. Marknads-ekonom och idrottslärare. Styrelsearbetare och konsult. Tidigare 34 år i näringslivet varav 23 som vd/Koncernchef.

Styrelsemöten, närvaro	10 (10)
Ersättningsutskott, närvaro	2 (2)
Revisionsutskott, närvaro	7 (7)



**Bertil Carlén**  
Ledamot

Född 1960. Ledamot sedan 2010. Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm och UC Berkeley Business School, USA. CFO Anticimex. Tidigare vice vd och CFO Polygon Group, CFO Billerud AB, vice vd och CFO Acando AB. Olika ledande befattningar inom AGA-koncernen internationellt. Styrelseledamot i Anticimex Försäkringar AB.

Styrelsemöten, närvaro	8 (10)
Revisionsutskott, närvaro	6 (7)



**Helen Fasth Gillstedt**  
Ledamot

Född 1962. Ledamot sedan 2012. Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm. Tidigare ledande positioner inom Statoil respektive SAS-koncernen. Ledamot i Academedia AB, NAI Svefa AB, Rädda Barnen Advisory Board och Humana AB.

Styrelsemöten, närvaro	9 (10)
Revisionsutskott, närvaro	5 (7)



**Kenneth Johansson**  
Ledamot

Född 1956. Ledamot sedan 2004. Landshövding i Värmlands län. Tidigare riksdagsledamot, ordförande i socialutskottet. Ordförande i Nationella rådet för organ- och vävnadsdonation.

Styrelsemöten, närvaro	9 (10)
Ersättningsutskott, närvaro	2 (2)



**Hans Kilsved**  
Ledamot

Född 1955. Ledamot sedan 2012. Ekonomichef XpandiaVision ek för. Tidigare vd för Ingeus AB, vice vd för Sjukvårdsrådgivningen AB, vd för Journalisterna i Sverige AB, planeringschef på Finansdepartementet m m. Tidigare ordförande för bl a Iris Hadar AB och ledamot i flera bolag. Startat fem bolag.

Styrelsemöten, närvaro	10 (10)
------------------------	---------



**Leif Ljungqvist**  
Ledamot

Född 1971. Ledamot sedan 2014-11-19. Civilekonom. Kansliråd på Enheten för statlig bolagsförvaltning på Finansdepartementet. Styrelseledamot i Apoteket AB och Akademiska Hus AB. Tidigare aktieanalytiker Kaupting Bank, Nordiska Fondkommission samt Hagströmer & Qviberg. Tidigare styrelseledamot i Vasallen AB, AB Bostadsgaranti och AB Svensk Bilprovning.

Styrelsemöten, närvaro	2 (2)
Ersättningsutskott, närvaro	1 (1)
Revisionsutskott, närvaro	0 (1)



### Maria Nilsson

#### Ledamot

Född 1957. Ledamot sedan 2009. Konsultverksamhet med inriktning strategi och affärsutveckling. Tidigare vice vd Manpower, vd Right Management Consultants och vd 2Secure. Ledamot och delägare i Humana Group AB, ordförande StoreSupport och ledamot i SOS Alarm AB samt i Ewalie AB.

Styrelsemöten, närvaro	10 (10)
------------------------	---------



### Gunnel Tolfes

#### Ledamot

Född 1958. Ledamot sedan 2010. Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm. Tidigare verksam som personaldirektör i Nordea, vice president i Caggemeni, vice vd i Acando och vd i Servo. Styrelseledamot i Avega Group AB och Gaia Leadership AB. Styrelseordförande i Stureplanskliniken AB, Seling-gruppen och Blidö Mur & Puts AB.

Styrelsemöten, närvaro	10 (10)
------------------------	---------



### Ann-Christin Andersson

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1960. Ledamot sedan 2008, suppleant t o m 2010-04-21.

Styrelsemöten, närvaro	10 (10)
------------------------	---------



### Pia Litbo

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1959. Ledamot sedan 2009.

Styrelsemöten, närvaro	10 (10)
------------------------	---------



### Hans Abrahamsson

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1961. Ledamot sedan 2009.

Styrelsemöten, närvaro	9 (10)
------------------------	--------

#### SUPPLEANTER

### Hans Janeman

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1964. Ersättare sedan 2012.

Ersättare som ledamot, närvaro	1 (1)
--------------------------------	-------

Styrelsemöten, närvaro	6 (10)
------------------------	--------

### Kristina Jakobsson

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1950. Ersättare sedan 2013.

Styrelsemöten, närvaro	9 (10)
------------------------	--------

#### LEDAMOT T O M 2014-11-19

### Magnus Skåniger

#### Ledamot

Född 1971. Ledamot sedan 2012. Pol. mag. Lunds universitet. Diplomerad Finansanalytiker, Handelshögskolan i Stockholm. Departementsråd och enhetschef Enheten för statlig bolagsförvaltning på Finansdepartementet, Executive Director Ernst & Young, Director PwC, kansliråd budgetavdelningen Finansdepartementet.

Styrelsemöten, närvaro	8 (8)
------------------------	-------

Ersättningsutskott, närvaro	1 (1)
-----------------------------	-------

Revisionsutskott, närvaro	6 (6)
---------------------------	-------



# Ledningsgruppen

fr o m 2015-01-01



**Monica Lingegård**  
Verkställande direktör

Född: 1962. Utbildning: Civilekonom från Stockholms universitet. Tidigare arbeten: Mer än 20 års erfarenhet av ledande chefspositioner. De senaste tio åren som vd på Prenax (global prenumerationsagent) och svenska G4S (säkerhetsaktör). Dessförinnan konsultbakgrund inom både IT- och managementkonsulting bl a på Capgemini och Spray Razorfish. Anställd sedan: 2011.



**Tomas Andersson**  
Marknadsområdesdirektör Syd

Född: 1953. Utbildning: Kemist. Tidigare arbeten: Salubrin/Druvan, AB R Lundberg och PW Möllers Fabriker AB. Anställd sedan: 1998.



**Åsa Berg**  
Marknadsområdesdirektör Nord

Född: 1955. Utbildning: Designer och forskollärare. Tidigare arbeten: Fjällräven Finland och Härnösands kommun. Anställd sedan: 1988.



**Mats Eliasson**  
Marknadsdirektör

Född: 1964. Utbildning: Teknisk utbildning. Tidigare arbeten: Stora-koncernen. Anställd sedan: 1999.



**Monica Höglind**  
HR-direktör

Född: 1962. Utbildning: Dipl. Personalstrateg. Tidigare arbeten: Företagsledande ställningar inom Apoteket, Coop, B&W och Svenska Pressbyrå. Anställd sedan: 2013.



**Paul Lidbom**  
Direktör Ekonomi & Finans,  
vice vd

Född: 1961. Utbildning: Ekonom. Tidigare arbeten: Forsvarsdepartementet och SVT. Anställd sedan: 1991.



**Sara Nordström**  
Affärsutvecklingschef

Född: 1975. Utbildning: Civilingenjörsutbildning. Tidigare arbeten: Bl a företagsledande roller inom Xpeedio Support Solutions och TDC Internordia, dessförinnan ledarroller inom produktledning, affärsutveckling och försäljning. De senaste sex åren som vd och ägare av managementkonsultföretaget Market Brick. Anställd sedan: 2014.



**Göran Olinder**  
Affärsområdesdirektör  
Bemannade lösningar & Industri

Född: 1962. Utbildning: Byggnadsteknisk utbildning, Marinens Krigshögskola. Tidigare arbeten: Bl a företagsledande roller på G4S, Proffice och i IT-branschen. Anställd sedan: 2011.



**Jonas Rieck**  
Affärsområdesdirektör Tjänster  
Född: 1978. Utbildning: Executive MBA. Tidigare arbeten: Säkerhetsbranschen, senast företagsledande roll inom G4S. Anställd sedan: 2011.



**Anders Sundin**  
IT-chef  
Född: 1963. Utbildning: Personal och Arbetsliv på Stockholms universitet, Managementutbildning på Handelshögskolan i Stockholm och IMD (Institute for Management Development). Tidigare arbeten: Ledande roller på Tieto och Itella Information. Anställd sedan: 2012.



**Katarina Viebke**  
Marknadsområdesdirektör Mitt  
Född: 1964. Utbildning: Civilekonom. Tidigare arbeten: Försäljningsdirektör Kronans Droghandel, flera olika ledande positioner inom Försäljning, marknad och inköp inom Coop/KF-koncernen. Anställd sedan: 2012.

## **T O M 2014-12-31 UTGJORDES FÖRETAGETS LEDNING AV EN VERKSTÄLLANDE LEDNING SAMT EN OPERATIV FÖRETAGSLEDNING.**

### **Verkställande ledning**

**Monica Lingegård,**  
Verkställande direktör

**Paul Lidbom,**  
Direktör Ekonomi & Finans, vice vd

**Monica Höglind,**  
HR-direktör

**Mats Eliasson,**  
Marknadsdirektör

**Göran Olinder,**  
Försäljningsdirektör

**Anders Sundin,**  
Direktör verksamhetsutveckling

**Leif Alm** (t o m 2014-07-31),  
Direktör, Vd-Sekretariatet

### **Operativ företagsledning**

**Tomas Andersson,**  
Regionchef Malmö

**Åsa Berg,**  
Regionchef Sundsvall

**Robert Cortinovis,**  
Regionchef Luleå

**Pernilla Elving,**  
Regionchef Linköping

**Anders Knutsson,**  
Regionchef Växjö

**Anette Lindgren,**  
Regionchef Göteborg

**Sara Nordström,**  
Produkt- och affärsutvecklingschef

**Jonas Rieck,**  
Försäljningschef, KAM

**Katarina Viebke,**  
Regionchef Stockholm



Ahmed Osman.



Ahmed Osman och Lennart Wolszleger ser till att jobba undan det mesta innan kvällsskiftet går på. Varje rulle med dospåsar ska kontrolleras.

UPPDRAG:  
APOTEKSTJÄNST  
I LIDINGÖ

Erik Alfredsson på Apotekstjänst tycker att samarbetet med Samhall funkar bra.



### Uppdraget i siffror

30 Samhallmedarbetare totalt jobbar på Apotekstjänst.

2014 började samarbetet mellan Apotekstjänst och Samhall.

90 000 kunder på Apotekstjänst behöver ha sina påsar med mediciner.

## ”Våra kunder kan inte vänta på medicinen.”

Alla dagar på året ska Apotekstjänsts 90 000 kunder ha sina påsar med mediciner. Samhallmedarbetarna Lennart Wolszleger och Ahmed Osman står vid maskinerna som kontrollerar att varje liten påse innehåller rätt medicin till rätt patient.

– Dospåsarna gör det enklare för de som äter många olika mediciner. En påse innehåller alla tabletter kunden ska ta vid ett och samma tillfälle, säger produktionschef Erik Alfredsson på Apotekstjänst.

Påsarna skickas ut till exempelvis äldreboenden i de landsting som är kunder hos Apotekstjänst. Företaget startade 2013. Idag har de ungefär hälften av marknaden för produktion och distribution av dospåsar.

Medicinbranschen ställer höga krav. Det här är ett ovanligt – och säkerhetsklassat – arbete.

– Om någon är sjuk går det inte att ta in en vikarie. I stället gäller det att

pussla om i schemat, säger Anna Nilsson som är platschef på Samhall.

Som tur är består hennes team av engagerade personer som stöttar varandra. Lennart och Ahmed är två bra exempel på det.

– Vi kör! Utmaningen är att produktionen ska rulla på. Vi vill jobba undan så mycket som möjligt innan kollegorna på kvällsskiftet kommer, säger Lennart.

Samarbetet började i januari 2014. Idag har uppdraget 30 medarbetare från Samhall. De jobbar sida vid sida med Apotekstjänsts 200 anställda. Vem man ”tillhör” är oviktigt, betonar Erik Alfredsson:

– Vi är alla kollegor. Det är en självklarhet eftersom samarbetet med Samhall är långsiktigt. Deras engagemang för jobbet är väldigt betydelsefullt. Våra kunder kan inte vänta på sina mediciner så arbetet måste flyta på.

Referat av artikel i magasinet Story.

# Ekonomiskt resultat

## 10-ÅRSÖVERSIKT

MSEK om inget annat anges	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VERKSAMHETENS NYCKELTAL</b>										
Lönetimmar, tusen	-	-	-	-	-	-	29 595	29 573	29 490	29 442
Arbetstimmar, tusen	25 701	24 736	24 424	23 929	24 617	24 410	24 561	24 629	24 449	24 441
Övergångar, antal <sup>1</sup>	1 072	1 044	1 017	948	1 029	977	1 039	987	912	1 122
Prioriterad rekrytering, procent	43	44	51	51	45	41	40	43	43	44
Antal anställda med funktionsnedsättning (vid årets utgång)	20 682	21 219	19 394	19 383	19 141	18 414	18 641	19 148	18 321	19 660
Antal anställda i Arbetsmarknadstjänster (vid årets utgång)	-	530	817	115	-	8 <sup>2</sup>	21 <sup>2</sup>	1 <sup>2</sup>	-	-
Antal anställda med 75% sjukersättning (vid årets utgång)	92	115	148	177	198	207	223	228	259	321
Antal utvecklingsanställda (vid årets utgång)	-	-	-	-	-	-	-	1 158	846	1 043
<b>RESULTATRÄKNINGAR</b>										
Nettoomsättning	3 112	2 907	3 065	2 890	2 287	2 390	2 456	2 412	2 550	2 498
Förändring av produkter i arbete och färdiga varor	-6	-3	-2	-4	-6	1	1	-2	-3	-1
Statlig merkostnadsersättning	4 245	4 186	4 148	4 220	4 405	4 405	4 405	4 405	4 405	4 405
Övriga intäkter	134	128	219	165	115	73	95	256	361	549
<b>Summa</b>	<b>7 485</b>	<b>7 218</b>	<b>7 430</b>	<b>7 271</b>	<b>6 801</b>	<b>6 869</b>	<b>6 957</b>	<b>7 071</b>	<b>7 313</b>	<b>7 451</b>
Materialkostnader m m	-1 263	-1 140	-1 225	-1 020	-647	-685	-725	-663	-692	-548
Lönekostnad för anställda med funktionsnedsättning	-4 506	-4 389	-4 733	-4 756	-4 875	-4 832	-4 902	-5 096	-5 132	-5 256
Lönekostnad utvecklingsanställda m fl	-	-	-	-	-	-	-	-90	-260	-308
Övriga rörelsekostnader m m (inkl avskrivning)	-1 673	-1 618	-1 437	-1 394	-1 368	-1 223	-1 270	-1 299	-1 269	-1 339
Finansnetto	38	25	55	84	48	27	83	100	61	92
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>82</b>	<b>96</b>	<b>90</b>	<b>185</b>	<b>-41</b>	<b>156</b>	<b>143</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>92</b>
Bokslutsdispositioner	-	-	-	-24	24	-	-17	3	4	2
<b>Resultat före skatt</b>	<b>82</b>	<b>96</b>	<b>90</b>	<b>161</b>	<b>-17</b>	<b>156</b>	<b>126</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>94</b>
Skatt	-	-	-	-8	-8	0	-	21	-10	-13
<b>Årets resultat</b>	<b>82</b>	<b>96</b>	<b>90</b>	<b>153</b>	<b>-25</b>	<b>156</b>	<b>126</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>81</b>
<b>BALANSRÄKNINGAR</b>										
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	211	145	124	120	104	99	106	118	133	135
Finansiella anläggningstillgångar inkl uppskjuten skatt	785	1	1	1	7	8	4	26	13	19
Varulager	224	230	209	155	105	114	131	126	115	90
Kundfordringar	408	475	495	399	331	426	417	464	450	402
Övriga kortfristiga fordringar	145	104	127	104	117	95	102	117	125	133
Kassa, bank och kortfristiga placeringar	783	1 898	1 922	2 202	2 282	2 275	2 489	2 533	2 524	2 743
<b>Summa tillgångar</b>	<b>2 556</b>	<b>2 853</b>	<b>2 878</b>	<b>2 981</b>	<b>2 946</b>	<b>3 017</b>	<b>3 249</b>	<b>3 384</b>	<b>3 360</b>	<b>3 522</b>
Eget kapital	917	1 013	1 103	1 256	1 231	1 387	1 513	1 560	1 575	1 656
Obeskattade reserver	-	-	-	24	-	-	17	14	10	8
Avsättningar och långfristiga skulder	23	43	14	9	15	13	18	15	13	47
Kortfristiga skulder	1 616	1 797	1 761	1 692	1 700	1 617	1 701	1 795	1 762	1 811
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>2 556</b>	<b>2 853</b>	<b>2 878</b>	<b>2 981</b>	<b>2 946</b>	<b>3 017</b>	<b>3 249</b>	<b>3 384</b>	<b>3 360</b>	<b>3 522</b>
<b>FINANSIELLA NYCKELTAL</b>										
Varulager i procent av fakturering	7,2	7,9	6,8	5,4	4,6	4,8	5,3	5,2	4,5	3,6
Kundfordringar i procent av fakturering	13,1	16,3	16,2	13,8	14,5	17,8	17,0	19,2	17,6	16,1
Kassalikviditet, procent	83	138	144	160	161	173	177	173	176	181
Soliditet, procent	36	36	38	42	42	46	47	46	47	47
Avkastning på genomsnittligt eget kapital, procent	9,3	9,9	8,5	13,0	-2,0	11,9	8,7	3,1	1,0	5,0
Investeringar	28	32	33	37	23	25	40	49	35	40

1) Från och med år 2014 räknas övergångarna i antal och inkluderar även övergångar från utvecklingsanställda. Tidigare år har inte omräknats.

2) Avser personer som tidigare hade 75 procent sjukersättning och vars dagar med sjukpenning eller tidsbegränsad sjukersättning enligt de nya sjukförsäkringsreglerna tagit slut.

Åren 2013 och 2014 i flerårsöversikten har redovisats enligt K3 regelverket övriga år har redovisats enligt tidigare principer.

Om inget annat anges avser alla angivna belopp miljoner kronor. Belopp inom parentes avser motsvarande period föregående år. Avrundningsdifferenser kan förekomma.



## FORTS. EKONOMISKT RESULTAT

## EKONOMISKT RESULTAT 2014

- Summa intäkter inklusive erhållen merkostnadsersättning uppgick till 7 451 (7 313) miljoner kronor, varav nettoomsättning 2 498 (2 550) miljoner kronor.
- Rörelseresultatet uppgick till 0 (-40) miljoner kronor. Rörelseresultatet påverkades positivt av en engångsintäkt från Fora gällande avtalsgruppsjukförsäkring för åren 2005–2006, ersättning för högkostnadsskydd för sjuklönekostnader, lägre kollektivavtalade avgifter och återföring av tidigare gjorda avsättningar uppgående till 166 (78) miljoner kronor. Under år 2013 påverkades resultatet positivt av återföring av tidigare gjorda nedskrivna fastighetsvärden med 18 miljoner kronor. Rörelseresultatet påverkades negativt av avsättningar för anpassnings- och utvecklingskostnader samt nedskrivning av anläggningstillgångar med 49 (27) miljoner kronor.
- Resultat efter finansiella poster uppgick till 92 (21) miljoner kronor.
- Årets resultat uppgick till 81 (15) miljoner kronor.
- Avkastning på genomsnittligt eget kapital uppgick till 5 (1) procent. Ambitionsmålet från staten över en konjunkturcykel är 7 procent. Räknat från år 2006, då räntabilitetsmålet infördes, uppgick räntabiliteten till drygt 6 procent.
- Soliditeten låg på en fortsatt hög nivå om 47 (47) procent. Ambitionsmålet från staten över en konjunkturcykel är minst 30 procent.
- Det egna kapitalet ökade och uppgick vid årets slut till 1 656 (1 575) miljoner kronor. Fritt eget kapital ökade till 870 (789) miljoner kronor.

## FINANSIERING

## MERKOSTNADERSÄTTNING

Merkostnadsersättningen är en ersättning som utges av staten för att Samhall genomför sitt arbetsmarknadspolitiska kärnuppdrag, att utveckla personer med funktionsnedsättning. Ersättningen ska täcka de merkostnader som är unika för verksamheten jämfört med andra företag. Merkostnadsersättningen ska täcka både individrelaterade och strukturella kostnader som Samhall har i form av lägre arbetstakt, personalutveckling, anställningstrygghet, anpassad arbetsmiljö såväl individuellt som generellt, övergångsarbete, geografisk spridning, hög personalrörlighet och mångfalden av uppdrag. Merkostnadsersättningen beslutas för ett år i taget och betalas ut månadsvis och redovisas bland rörelsens intäkter med hänsyn till dess karaktär av ersättning för utfört uppdrag. Erhållen merkostnadsersättning intäktsförs under löpande år med utgångspunkt från merkostnadsersättningens andel av lönekostnaderna för anställda i kärnuppdraget beräknat på årsbasis. Ersättningen får inte användas för att konkurrera med för låga priser på varor och tjänster. Prissättningen inom Samhall följer svensk konkurrens- lagstiftning och EU:s konkurrensregler.

För verksamhetsåret 2014 har Samhall totalt erhållit en merkostnadsersättning om 4 405 (4 405) miljoner kronor. Vilket motsvarar den ersättning som Samhall har erhållit de senaste 6 åren.

## INVESTERINGAR I ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Investeringar i byggnader och mark har gjorts med 2 (3) miljoner kronor. Investeringar i tekniska anläggningar i fastigheter har gjorts med 4 (6) miljoner kronor. Investeringar i maskiner, övriga tekniska anläggningar, inventarier och verktyg uppgick till 17 (28) miljoner kronor. Inga anskaffningar gällande immateriella tillgångar har gjorts under åren 2013 och 2014.

Pågående investeringar vid årets utgång uppgick till 17 (1) miljoner kronor.

Större delen av Samhalls vagnpark leasas från extern leverantör. Betalda leasingkostnader uppgick till 43 (42) miljoner kronor och nuvärdet av framtida leasingavgifter för leasade fordon uppgick till 112 (119) miljoner kronor. Övriga betalda hyreskostnader uppgick till 142 miljoner kronor och framtida betalningar uppgick till 168 miljoner kronor.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER RÄKENSKAPSÅRET

Budgetunderlag för 2015–2017 lämnades till regeringen i februari. I budgetunderlaget föreslog Samhall oförändrade volymer både i kärnuppdraget och gällande utvecklingsanställningar. Samhall tog även upp behovet av att förstärka merkostnadsersättningen för att behålla kvaliteten i medarbetarutveckling och den geografiska spridningen.

ISO 9001:2008 och ISO 14001:2004-certifikaten har vid revision under andra kvartalet förlängts. Certifikaten omfattar hela Samhalls verksamhet.

Merkostnadsersättningen och verksamhetsmålen är oförändrade för år 2015 jämfört med år 2014. Detta innebär att Samhall under år 2015 kommer att erhålla 4 405 miljoner kronor i merkostnadsersättning med en timvolym på 29,4 miljoner lönetimmar.

I december fattades beslut om en ny organisation som trädde i kraft den 1 januari 2015. Den nya organisationen innebär att nuvarande sju regionerna ersätts med en matrisorganisation med tre marknadsområden och två affärsområden.

## NYA REDOVISNINGSPRINCIPER

Detta är Samhall ABs första årsredovisning upprättad enligt BFNAR 2012:1 Årsredovisning ("K3"). Se not 36 för ytterligare information.

## ANSTÄLLDA

Medelantalet årsanställda beräknas statistiskt med utgångspunkt från arbetad tid, frånvaro och personalsammansättning uppgick till 17 908 (17 401) varav kvinnor 7 967 (7 878). För ytterligare indelning se not 2.

## RISKER OCH RISKHANTERING

## RISKHANTERING OCH INTERN STYRNING OCH KONTROLL

I Samhall är riskhantering en ledningsfråga och en central del av intern styrning och kontroll. Styrelse och vd ansvarar för hantering av företagets strategiska risker. Styrelsen har inom sig tillsatt ett

revisionsutskott som bland annat har till uppgift att för styrelsens räkning följa Samhalls övergripande riskhantering.

För att på ett tydligt sätt koppla riskhanteringen till måluppfyllelsen finns en riskkommitté på ledningsnivå med ansvar att analysera risksituationen samt prioritera och vidta åtgärder/insatser för att säkra att bolaget når sin målbild och samtidigt undvika negativa operationella eller finansiella effekter.

Riskhantering bedrivs på både strategisk och operativ nivå i företaget och har integrerats i ledningssystemets processer samt i verksamhetsplaneringen och ska vara en naturlig del i det dagliga arbetet. Samhalls processer styrs genom det gemensamma ledningssystemet där kontrollmiljö och kontrollaktiviteter ingår. Företagets centrala stödfunktioner ansvarar för riskhantering och uppföljning inom respektive process. Ansvaret för de operationella riskerna följer verksamheten och dess linjeansvar. Stödfunktionen Ekonomi & Finans har det övergripande ansvaret och en sammanhållande roll.

### ROLLER OCH ANSVAR – TRE FÖRSVARSLINJER

Styrelsen har det yttersta ansvaret för bolagets riskorganisation och att verksamheten bedrivs med en god intern styrning och kontroll (ISK).

För att säkerställa riskhantering och ISK är ansvarsfördelningen baserad på principen om tre försvarslinjer. Modellen skiljer mellan funktioner som äger risk och regelefterlevnad (första linjen), funktioner för övervakning och kontroll (andra linjen) och internrevisionen (tredje linjen). För vidare information se Bolagsstyrningsrapport.

Samhalls ramverk för riskhantering utgår ifrån COSO-modellens struktur och begreppsapparat.

Samhalls kontrollmiljö omfattar gemensamma värderingar, tydliga mål, policyer och riktlinjer samt en tydlig ansvarsfördelning. Det krävs även en öppen dialog och intern kommunikation.

Samhall fastställer årligen ett riskregister och en riskhanteringsplan som grundats på en analys utifrån omvärldsförändringar, certifieringsrevision, kunduppföljning samt andra systematiska uppföljningar. För varje risk finns en strategi och åtgärder för hantering av risken samt ansvarig för uppföljningen.

Riskregister och riskhanteringsplanen behandlas av Revisionsutskottet och styrelsen.

Risker inventeras och värderas inom följande områden: Grundläggande förutsättningar, Intressenter och varumärken, Medarbetarutveckling och matchning, Arbetsmiljö, Försäljning och produkter, Ledarskap och företagskultur, Drift, Ekonomi och finans, IT samt Hållbarhet.

### Grundläggande förutsättningar

Risk finns att Samhall inte får täckning för sina årliga avtalsenliga lönekostnadsökningar och övriga merkostnader jämfört med kraven på andra företag. Vidare finns risk att anställda inte går på övergång, även om de skulle klara arbetskraven på andra företag, utan vill stanna kvar och behålla tryggheten i Samhall. Riskerna reduceras genom en aktiv dialog med Arbets- och finansdepartementet och genom en ny föreslagen inriktning på verksamheten i Samhall "Nya Samhall" som både omfattar anställning för utveckling och anställning för trygghet som bägge ersätts av en samlad merkostnadsersättning.

### Intressenter och varumärken

Risker finns om Samhall kritiserar och ifrågasätts offentligt i media och en debatt om osund konkurrens, undersysselsättning och bristande matchning uppstår vilket kan medföra att Samhall inte uppfattas som trovärdigt. Detta kan leda till att beslutade förändringsarbeten försenas eller inte blir genomförda. Riskerna reduceras genom en proaktiv kommunikation med balanserade budskap samt krisberedskap med tydlig kommunikationsstrategi med utbildade talespersoner. Vidare reduceras riskerna genom att Samhall har en tydlig prissättningsprocess, kalkylering görs i huvudsak inom en central specialistfunktion, uppföljning av affärer och marknadsutveckling sker strukturerat samt genom satsning på affärsutveckling.

### Medarbetarutveckling och matchning

Av avgörande betydelse, för att få fler medarbetare i arbete och utveckla deras arbetsförmåga och därmed öka deras anställningsbarhet, är Samhalls process för medarbetarutveckling och matchning. Risker finns om Samhall brister i förmågan att matcha medarbetare mot rätt arbetsuppgifter i konkurrenskraftiga uppdrag eller att medarbetarutvecklingen genom arbete inte ger resultat. Brister kan leda till att medarbetare blir utan arbetsuppgifter eller att felmatchad personal inte främjar produktiviteten. Riskerna reduceras genom en tydlig medarbetarprocess med målstyrning hela vägen genom rekrytering, matchning, utveckling och övergångsarbete samt tydliggörande av uppdrag och arbetssätt för första linjens chefer. Vidare erbjuder utbildningsverksamheten inom Samhall, genom den så kallade Samhallskolan, utbildningar med fokus på certifierat yrkeskunnande och ledarskap.

### Arbetsmiljö

En sund och säker arbetsmiljö är en viktig förutsättning för att uppnå verksamhetens mål och för att medarbetarna ska utvecklas genom arbete. Risker finns genom en fortsatt hög sjukfrånvaro som kan leda till höga kostnader och kvalitetsbrister. Dessutom finns risk i om brister i arbetsmiljön, främst vid arbete hos kund, där Samhall inte kan styra produktionen leder till fler tillbud och olyckor. Riskerna reduceras genom ett systematiskt och förebyggande arbetsmiljö-, rehabiliterings-, och hälsoarbete. I hälso- och sjukfrånvaroarbetet genomförs olika insatser i syfte att minska sjukfrånvaron och vända dess negativa trend. En grund för hälsoarbetet har utvecklats med tydliga riktlinjer och en hälsosida på Samhalls Intranät för att stödja ett förebyggande arbete i verksamheten. Rökrött har införts för samtliga anställda på Samhall som ett naturligt steg i hälsoarbetet för att främja en god arbetsmiljö för såväl rökare som icke-rökare.

### Försäljning och produkter

Den huvudsakliga risken ligger i att Samhall inte når den nödvändiga affärsvolymen, tappar befintliga avtal samt påverkas av negativa volymförändringar. Detta skulle innebära att den planerade ny- och merförsäljningen inte får den effekt som avsetts vilket skulle hota Samhalls möjligheter att erbjuda utvecklande arbetstillfällen i hela landet. Genom att merparten av Samhalls medarbetare inte

sågs upp vid en lågkonjunktur eller vid brist på arbeten, kan det vara svårt att snabbt anpassa kostnaderna vid en förändrad affärsvolym.

Riskerna reduceras bland annat genom riskspridning och genom produktutveckling som inbegriper miljö och hållbarhet. Vidare reduceras riskerna genom affärer i mer konjunkturokänsliga branscher samt genom effektivt försäljningsarbete med ökat fokus mot kundsegmentering, kundselektering samt kunduppföljning.

#### Ledarskap och företagskultur

Risk finns i att Samhalls ledarskap inte främjar mål och värderingar vilket utgör grunden för att lyckas med Samhalls uppdrag. Riskerna reduceras genom det fleråriga projektet "Det viktiga ledarskapet" vilket syftar till att stärka ledarkompetensen och utveckla en stark företagskultur med ett agerande och ett förhållningssätt som bygger på Samhalls värdegrund.

#### Drift

Risk finns om Samhall inte har en klanderfri uppstart av nya kunduppdrag, vilket kan medföra att Samhalls trovärdighet ifrågasätts och därmed möjligheterna till merförsäljning. Riskerna reduceras genom en tydlig uppstarts- och bemanningsprocess vid nya uppdrag.

#### Ekonomi och finans

Oförändrad nivå eller ny modell för merkostnadsersättningen medför risk att Samhall inte klarar självfinansieringsbehovet och de årliga avtalsenliga lönekostnadsökningarna enbart genom ökade kundintäkter och avtalsenliga prisjusteringar. Riskerna pareras bland annat genom att effektivisera försäljningsprocessen och en aktiv dialog med ägaren.

Bolaget är genom sin verksamhet exponerat för olika finansiella risker indelat i kreditrisk, ränterisk, likviditetsrisk och valutarisk.

Riskerna reduceras genom en försiktig placeringspolicy och riskspridning enligt Finanspolicyen.

Samhalls Finanspolicy fastställs årligen av styrelsen och reglerar risker inom kapitalförvaltning, kreditgivning och valutahantering. För ytterligare information se not 24.

Försäkringsbara risker transfereras genom omfattande försäkringsskydd. Egendomsriskerna minskas genom avyttring av produktionsanläggningar till förmån för affärsområdena Bemannade lösningar och Tjänster.

Samhalls anläggningstillgångar och varulager är försäkrade mot sedvanliga skaderisker. Fastighetsbeståndet är försäkrat till fullvärde motsvarande återanskaffningskostnaden för respektive anläggning. Försäkringen är flytande och gäller all egendom.

Samhall är försäkrat mot sedvanliga skaderisker av ansvarsrelaterad karaktär gällande miljö, produktansvar m m.

#### IT

Risk finns om obehöriga får tillgång till sekretessbelagda uppgifter gällande personinformation eller att sekretessbelagd information från kund kommer i orätta händer. Detta kan medföra att Samhall

begår ett brott mot tystnadsplikten och att personintegriteten kränks. Riskerna reduceras genom behörighetsstyrning, intern kontroll och en process gällande IT-säkerheten.

#### Hållbarhet

Samhalls strategiska hållbarhetsmål ligger inom områdena ökad självfinansieringsgrad, engagerade medarbetare, MIA "Medarbetare i arbete" och minskade koldioxidutsläpp. Risker är att trovärdighet och varumärke påverkas negativt. Genom fortsatta insatser inom marknadsföring och försäljning minskar risken för brist på kunduppdrag. Detta påverkar självfinansieringsgraden och antalet medarbetare i arbete (MIA). Utvecklingsprogrammet "Det viktiga ledarskapet" tar bland annat sikte på att öka engagemanget i Samhall.

Genom tydlig styrning mot ökad andel miljöfordon minskas utsläppen av CO<sub>2</sub> vilket är Samhalls största miljöpåverkan. Riskerna reduceras genom inköpsprocessen som bland annat reglerar krav på leverantörerna samt genom Samhalls Uppförandekod och hållbarhetspolicy.

#### KÄNSLIGHETSANALYS

Samhalls resultat påverkas av ett flertal faktorer. De faktorer som har störst påverkan på resultatet är:

- Det ökade kravet på självfinansiering, genom att merkostnadsersättningen inte har höjts de senaste 6 åren, innebär behov av affärstillväxt med omkring 165 miljoner kronor för att kompensera för ökade lönekostnader i kärnuppdraget.
- Samhalls förmåga att göra affärer och därmed säkra att alla medarbetare har arbete påverkar resultatet i stor utsträckning. Samhall kan inte möta vikande affärsintäkter med minskning av antalet anställda. För Samhall innebär en lägre fakturering om 100 miljoner kronor ett behov av kostnadsreduceringar om cirka 80 miljoner kronor för att behålla resultatnivån.

#### KAPITALHANTERING

Staten har två ekonomiska mål för Samhalls verksamhet dels ska avkastningen på eget kapital uppgå till 7 procent över en konjunkturcykel dels ska Samhalls soliditet uppgå till minst 30 procent.

För år 2014 uppnådde Samhall en räntabilitet på 5 (1) procent för det enskilda året och en soliditet per den 31 december 2014 på 47 (47) procent. Räknat från år 2006, då räntabilitetsmålet infördes, uppgick räntabiliteten till drygt 6 procent.

Enligt Samhalls bolagsordning äger inte aktieägaren rätt till utdelning.

Samhalls verksamhet kräver, för att främja uppdraget att utveckla personer med funktionsnedsättning, att ett visst kapital finns för att kunna möta svängningar i konjunkturen. För att säkerställa uppdraget behöver Samhall likvida medel dels i form av en likviditetsreserv dels i form av en riskbuffert. Samhalls riskbuffert definieras som det kapital som krävs under en femårsperiod med årligen negativa resultat uppgående till sammanlagt 1 000 miljoner kronor. Resterande likviditet stannar kvar i företaget för investeringar för främjandet av uppdraget. Se även not 24.

**ÖVRIGT****MILJÖINFORMATION**

Vid utgången av 2014 fanns inga tillståndspliktiga verksamheter och antalet anmälningspliktiga verksamheter enligt miljöbalken uppgick till 15 (15).

Av de anmälningspliktiga verksamheterna avser:

- 2 (2) Anläggningar där det förekommer maskinell metallbearbetning och där total tankvolym för skärvätskor, processoljor, hydrauloljor i metallbearbetningsmaskinerna är större än 1 kubikmeter.
- 2 (2) Anläggningar för järnfosfatering.
- 4 (4) Anläggningar för förbränning.
- 2 (2) Anläggningar med produktion baserad på mer än 1 ton plastråvara per kalenderår.
- 1 (1) Anläggning med slutmontering av elektronikprodukter, gjutning med 2-komponentmassa innehållande isocyanater.
- 4 (4) Tvätterier för mer än 2 ton tvättgods per dygn.

Tillståndspliktiga och anmälningspliktiga verksamheter påverkar den yttre miljön i huvudsak genom utsläpp till vatten och luft samt uppkomst av avfall.

Under året har miljöbelastningen minskat med 1 procent (g/km) genom lägre utsläpp av växthusgasen koldioxid från Samhalls produktionsfordon jämfört med år 2013. Betydande miljöaspekter från tjänsteverksamheten är transporter, avfall samt kemikalieanvändning. För ytterligare information se sidan 33 och webbplats.

**HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN**

Efter balansdagen har inga väsentliga händelser inträffat som påverkar denna årsredovisning.

**FRAMTIDSUTSIKTER**

Merkostnadsersättningen till Samhall för år 2015 uppgår till 4 405 miljoner kronor.

Det fastställda antalet lönetimmar för år 2015 ska uppgå till minst 29,4 miljoner. Om antalet timmar understiger 29,4 miljoner ska återbetalning av merkostnadsersättningen ske i proportion till underskridandet. Om antalet timmar överstiger 29,4 miljoner utgår ingen ersättning för överskridandet.

Antalet övergångar till anställning hos annan arbetsgivare under år 2015 ska uppgå till minst 1 100 personer uppdelat på kärnuppdraget och utvecklingsanställningar.

Rekrytering från prioriterade grupper för år 2015 ska uppgå till minst 40 procent.

# Förslag till vinstdisposition

**Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:**

Balanserat resultat	789 352 193
Årets resultat	81 154 140
<b>Summa kronor</b>	<b>870 506 333</b>

**Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:**

Balanseras i ny räkning	870 506 333
<b>Summa</b>	<b>870 506 333</b>

Samtliga aktier ägs av svenska staten. Enligt bolagsordningen ska ingen utdelning ges till ägaren.



# Resultaträkning

MSEK	Not	2014	2013
<b>RÖRELSENS INTÄKTER</b>			
Nettoomsättning	3, 4, 5, 34	2 498	2 550
Förändring av produkter i arbete och färdiga varor		-1	-3
Statlig merkostnadsersättning	6	4 405	4 405
Övriga rörelseintäkter	4	549	361
		<b>7 451</b>	<b>7 313</b>
<b>RÖRELSENS KOSTNADER</b>			
Råvaror och förnödenheter	34	-548	-692
Handelsvaror		0	0
Övriga externa kostnader	7, 9	-528	-528
Personalkostnader	2	-6 339	-6 114
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	-36	-19
		<b>-7 451</b>	<b>-7 353</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>0</b>	<b>-40</b>
<b>RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER</b>			
Ränteintäkter och liknande resultatposter	10	94	62
Räntekostnader och liknande resultatposter	11	-2	-1
		<b>92</b>	<b>61</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>92</b>	<b>21</b>
<b>BOKSLUTSDISPOSITIONER</b>			
Bokslutsdispositioner	12	2	4
<b>Resultat före skatt</b>		<b>94</b>	<b>25</b>
Skatt på årets resultat	13	-13	-10
<b>Årets resultat</b>		<b>81</b>	<b>15</b>
Resultat per aktie före och efter utspädning (kronor)		16,2	3,0
Genomsnittligt antal aktier före och efter utspädning		5 milj	5 milj

## KOMMENTARER TILL RESULTATRÄKNINGEN

### OMSÄTTNING OCH BRUTTOVINST

Under år 2014 minskade nettoomsättningen med 52 miljoner kronor motsvarande 2 procent jämfört med år 2013 och uppgick till 2 498 (2 550) miljoner kronor.

Bruttovinsten ökade med 94 (108) miljoner kronor, till 1 949 (1 855) miljoner kronor, vilket innebar en ökning på 5 procent jämfört med år 2013. Ändrad affärsstruktur med ökad omsättning inom affärsområdena Tjänster och Bemannade lösningar bidrog till detta samt minskad försäljning inom affärsområden med lägre bruttovinstmarginaler.

### MERKOSTNADERSÄTTNING

Merkostnadsersättningen är en ersättning som utges av staten för att Samhall genomför sitt arbetsmarknadspolitiska kärnuppdrag att utveckla personer med funktionsnedsättning. Merkostnadsersättningen beslutas för ett år i taget och betalas ut månadsvis. Ersättningen redovisas bland rörelsens intäkter med hänsyn till dess karaktär av ersättning för utfört uppdrag.

### ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

Sammantaget har 2 (1) fastigheter avyttrats under år 2014.

Realisationsvinster vid avyttring av anläggningstillgångar uppgick till 3 (2) miljoner kronor.

Intäkter gällande jobb- och utvecklingsgarantin inom affärsområde Arbetsmarknadstjänster uppgick till 89 (86) miljoner kronor.

Samhall har två separata uppdrag från staten gällande utvecklingsanställningar. Sammanlagt uppgick intäkterna från dessa båda uppdrag till 336 (256) miljoner kronor. 118 (256) miljoner kronor avsåg uppdraget att anställa långtidssjukskrivna, ett uppdrag som Samhall haft sedan år 2012 medan intäkterna från det nya uppdraget från år 2014, gällande utvecklingsanställda från jobb- och sysselsättningsfasen med prioritet mot unga vuxna under 30 år, uppgick till 218 miljoner kronor.

Under år 2014 erhöles en engångsintäkt från Fora på 90 miljoner kronor gällande avtalsgruppsjukförsäkring (AGS) för åren 2005 och 2006.

### RÅVAROR OCH FÖRNÖDENHETER

Råvaror och förnödenheter minskade med 144 miljoner kronor jämfört med år 2013. Detta berodde bland annat på lägre omsättning inom affärsområde Industriproduktion där en stor del av inköpen av råvaror och förnödenheter görs.

### PERSONALKOSTNADER

Personalkostnaderna uppgick till 6 339 (6 114) miljoner kronor vilket är en ökning på 225 miljoner kronor och avser i huvudsak avtalsenliga lönekostnadsökningar samt högre antal utvecklingsanställda jämfört med 2013.

### ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

Övriga externa kostnader är i nivå med föregående år. Återhållsamhet på kostnadssidan har bidragit till att kostnaderna har kunnat hållas på en låg nivå.

### RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultatet förbättrades med 40 miljoner kronor jämfört med år 2013.

Rörelseresultatet för år 2014 påverkades positivt av en engångsintäkt från Fora gällande avtalsgruppsjukförsäkring för åren 2005–2006, ersättning för högkostnadsskydd för sjuklönekostnader, lägre kollektivavtalade avgifter och återföring av tidigare gjorda avsättningar uppgående till 166 (78) miljoner kronor. 2013 års rörelseresultat påverkades dessutom positivt av återföring av tidigare nedskrivna fastighetsvärden med 18 miljoner kronor.

Vidtagna åtgärder samt beslut under år 2014 har inneburit anpassnings- och omställningskostnader som belastat rörelseresultatet negativt med 49 (27) miljoner kronor, varav personalrelaterade kostnader 32 (12) miljoner kronor.

Resultat från avyttring av anläggningstillgångar uppgick till 3 (2) miljoner kronor.

Det underliggande resultatet rensat från dessa poster var 12 miljoner kronor lägre jämfört med år 2013 främst beroende på lägre oförändrad merkostnadsersättning samt högre lönekostnader. Den högre bruttovinsten har till viss del kunnat kompensera detta.

### RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER

Finansnettot utgörs av det samlade resultatet av bolagets placeringar inklusive marknadsvärdering av finansiella instrument på balansdagen. Nettot från den finansiella verksamheten efter marknadsvärdering uppgick till 92 (61) miljoner kronor. Det högre räntenettet är en effekt av en optimerad placeringsstrategi i förhållande till resultatutvecklingen. Samhalls finanspolicy anger att minst 80 procent av förvaltad kapital ska placeras i räntebärande papper och maximalt 20 procent i alternativa investeringar. I räntenettet ingår realiserade vinster uppgående till 47 (19) miljoner kronor.

# Balansräkning

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Balanserade utgifter för programvaror	14	1	2
		<b>1</b>	<b>2</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	15	42	43
Maskiner och andra tekniska anläggningar	16	37	46
Inventarier, verktyg och installationer	17	38	41
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	18	17	1
		<b>134</b>	<b>131</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andra långfristiga värdepappersinnehav	19	0	0
Uppskjuten skattefordran	13	-	11
Andra långfristiga fordringar	20	19	2
		<b>19</b>	<b>13</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>154</b>	<b>146</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Varulager m m</i>			
Råvaror och förnödenheter		65	84
Varor under tillverkning		11	15
Färdiga varor och handelsvaror		14	16
		<b>90</b>	<b>115</b>
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		402	450
Övriga fordringar	21	72	57
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	61	68
		<b>535</b>	<b>575</b>
<i>Kortfristiga placeringar</i>			
Övriga kortfristiga placeringar	23, 24	2 250	2 162
Kassa och bank	23	493	362
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 368</b>	<b>3 214</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>3 522</b>	<b>3 360</b>

## KOMMENTARER TILL BALANSRÄKNINGEN

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 40 (35) miljoner kronor.

Vid utgången av år 2014 ägde Samhall 28 fastigheter med en total yta av cirka 88 000 (92 200) m<sup>2</sup> och hyrde lokaler till en yta av cirka 122 300 (140 800) m<sup>2</sup>. Jämfört med utgången av år 2013 är detta en minskning av de inhyrda lokalytorna med 18 500 m<sup>2</sup>. Totalt uppgick minskningen av disponerade lokalytor till knappt 10 (2) procent.

### VARULAGER

Varulagret minskade med 25 miljoner kronor jämfört med år 2013 och kapitalbindningen i varulagret relaterat till omsättningen minskade från 4,5 till 3,6 procent. Detta är en effekt av den långsiktiga planen att minska Samhalls industriella verksamhet.

### KUNDFORDRINGAR

Kundfordringar i procent av omsättningen minskade från 17,6 till 16,1 procent jämfört med år 2013. Den genomsnittliga kredittiden minskade med 2 dagar bland annat beroende på högre omsättning inom affärsområden med kort betalningstid. Bolagets kundförluster är fortsatt mycket låga.

### ÖVRIGA FORDRINGAR

Övriga fordringar ökade med 15 miljoner kronor jämfört med år 2013. Ökningen är främst hänförlig till högre inbetalningar gällande preliminära skattebetalningar som ännu ej avräknats.

Samhall har rätt till ersättningar från Försäkringskassan gällande ersättning för högkostnadsskydd för sjuklönekostnader. Ersättning gällande år 2013 har redovisats under år 2014, men ersättning enligt de reg-

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	25	500	500
Reservfond		286	286
		<b>786</b>	<b>786</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserat resultat		789	774
Årets resultat		81	15
		<b>870</b>	<b>789</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 656</b>	<b>1 575</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	26		
Ackumulerade avskrivningar över plan		8	10
		<b>8</b>	<b>10</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	27	16	-
Uppskjuten skatteskuld	13	1	-
Övriga avsättningar	28	30	13
		<b>47</b>	<b>13</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		128	161
<i>Övriga kortfristiga skulder</i>			
Icke räntebärande skulder	29	468	434
Aktuella skatteskulder		2	7
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	30	1 213	1 160
		<b>1 811</b>	<b>1 762</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>3 522</b>	<b>3 360</b>
Ställda säkerheter		Inga	Inga
Ansvarsförbindelser	31	0,3	0,3

ler som gäller i dagsläget för år 2014, har inte redovisats. Fordrans storlek är beroende av dels sjuklönetalen i riket för år 2014 dels av Samhalls totala löner och sjuklönekostnader under år 2014. Parametrar som fordran skall beräknas efter fastställs först i april år 2015. Per balansdagen saknar därför Samhall information som gör det möjligt att uppskatta det förväntade beloppet med rimlig tillförlitlighet, varför fordran inte har redovisats.

#### KORTFRISTIGA PLACERINGAR

För Samhalls placeringsregler se not 24. Samhalls kortfristiga placeringar uppgick på balansdagen till totalt 2 250 (2 162) miljoner kronor. Marknadsvärdet på befintligt innehav har stigit samt reinvesteringar av utdelningar och vinster har skett.

#### AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER OCH LIKANDE FÖRPLIKTELSE

Avser kapitalförsäkringar till nuvarande och tidigare ledande befattningshavare som tidigare inte har bruttoredovisats.

#### ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

Övriga avsättningar avser beslutade anpassnings- och omstruktureringsåtgärder och avser kostnader för bl a lokaler, personalavveckling och förlustkontrakt. Åtgärderna bedöms vara slutförda under 2015 och 2016.



# Förändringar i eget kapital

MSEK	Not	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserad vinst	Årets resultat	Summa eget kapital
<b>Eget kapital 2013-01-01</b>		<b>500</b>	<b>286</b>	<b>727</b>	<b>47</b>	<b>1 560</b>
Disposition av föregående års resultat				47	-47	-
Årets resultat					15	15
<b>Eget kapital 2013-12-31</b>		<b>500</b>	<b>286</b>	<b>774</b>	<b>15</b>	<b>1 575</b>
Disposition av föregående års resultat				15	-15	-
Årets resultat					81	81
<b>Eget kapital 2014-12-31</b>	25	<b>500</b>	<b>286</b>	<b>789</b>	<b>81</b>	<b>1 656</b>

Omräkning av det egna kapitalet har skett för år 2013 med anledning av tillämpning av K3 regelverket. Det egna kapitalet har härigenom påverkats positivt med 3 miljoner kronor. Se ytterligare upplysningar i not 36.

# Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2014	2013
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		0	-40
Erhållen ränta, kuponger, utdelning och vinster från kapitalförvaltningen	10	48	43
Erlagd ränta och förluster från kapitalförvaltningen	11	-2	-1
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m m	32	51	15
Skatt på årets resultat	13	-	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>97</b>	<b>17</b>
Ökning/minskning av varulager		25	11
Ökning/minskning av fordringar		39	6
Ökning/minskning av skulder		49	-33
<b>Summa förändring i rörelsekapital</b>		<b>113</b>	<b>-16</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>210</b>	<b>1</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-40	-35
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		5	3
Ökning/minskning av kortfristiga placeringar		-48	69
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-83</b>	<b>37</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>127</b>	<b>38</b>
Likvida medel vid årets början		366	328
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	23, 24	<b>493</b>	<b>366</b>

## KOMMENTARER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

Likvida medel avser: Kassa/bank, kortfristiga placeringar med en löptid < 3 månader samt placeringar med en obetydlig risk för fluktuationer.

Årets kassaflöde uppgick till 127 (38) miljoner kronor. Jämfört med år 2013 påverkades kassaflödet främst av minskade kortfristiga fordringar och varulager. Kassaflöde från den löpande verksamheten, som främst påverkades av högre upplupna kostnader gällande semesterskuld och sociala avgifter, uppgick vid årets slut till 210 (1) miljoner kronor.

Kassaflödet från den löpande verksamheten har under året påverkats av försäljningsintäkter avseende anläggningstillgångar om 5 (3) miljoner kronor.

Investeringarna uppgick till 40 (35) miljoner kronor. Investeringar har bland annat skett i produktionsutrustning, utökning av kapacitet i tvätteriverksamheter samt investeringar i lokaler.

# Noter

Belopp inom parentes avser år 2013.

## NOT 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 *Årsredovisning och koncernredovisning* (K3).

Bolaget tillämpar från och med år 2014 nya redovisningsprinciper i enlighet med BFNAR 2012:1 *Årsredovisning och koncernredovisning* (K3).

Jämfört med de redovisningsprinciper som tillämpades i senast avgivna årsredovisning innebär tillämpningen av K3 ett antal skillnader. De skillnader i redovisningsprinciper och effekterna på de finansiella rapporterna som uppkommit på grund av tillämpningen av K3 beskrivs i not 36.

### INTÄKTER

Intäkter redovisas till det verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas. Intäkterna redovisas netto efter avdrag för moms, rabatter och kursdifferenser vid försäljning i utländsk valuta.

*Försäljning av varor:* Inkomster från varuförsäljning redovisas som intäkt när följande villkor är uppfyllda:

- de väsentliga risker och förmåner som är förknippade med varornas ägande har överförts till köparen,
- Samhall behåller inte något engagemang i den löpande förvaltningen och utövar inte heller någon reell kontroll över de varor som sålts,
- inkomster och utgifter som uppkommit eller förväntas uppkomma till följd av transaktionen kan beräknas på ett tillförlitligt sätt och det är sannolikt att de ekonomiska fördelar som bolaget ska få av transaktionen kommer att tillfalla bolaget.

Dessa villkor bedöms normalt vara uppfyllda när varorna levererats till kund i enlighet med försäljningsvillkoren.

*Försäljning av tjänster:* För utförda tjänsteuppdrag respektive entreprenaduppdrag redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (successiv vinstavräkning). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. I de fall utfallet av ett tjänsteuppdrag eller entreprenaduppdrag inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt, redovisas intäkter endast i den utsträckning som motsvaras av de uppkomna uppdragsutgifter som sannolikt kommer att ersättas av beställaren. En befarad förlust på ett uppdrag redovisas omgående som kostnad.

*Hyresintäkter:* Intäkter periodiseras och redovisas linjärt under hyresavtalets löptid.

*Royalty och liknande:* Intäkter redovisas i enlighet med den aktuella överenskomstens ekonomiska innebörd.

Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindningstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran.

### STATLIG MERKOSTNADERSÄTTNING

Samhalls uppdrag enligt bolagsordningen är att producera efterfrågade varor och tjänster och genom detta skapa meningsfulla och utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Ågaranvisningen till Samhall AB reglerar de särskilda åtaganden och villkor som gäller för statens bidrag till Samhall och för bolagets verksamhet. Den ersättning som Samhall erhåller för sitt uppdrag benämns merkostnadsersättning och fastställs årligen. Erhållen merkostnadsersättning intäktsförs under löpande år med utgångspunkt från merkostnadsersättningens andel av lönekostnaderna för anställda i kärnuppdraget beräknat på årsbasis.

### IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Immateriella tillgångar avser balanserade utgifter för utveckling av programvaror. Utgifter för programvaror som utvecklats eller på ett omfattande sätt anpassats för bolagets räkning, balanseras som immateriell tillgång, under rubriken "Balanserade utgifter för programvaror" när följande kriterier är uppfyllda:

- det är tekniskt möjligt och bolaget har för avsikt att färdigställa programvaran så att den kan användas
- det finns förutsättningar att använda
- det kan påvisas att programvaran kommer att medföra att de framtida ekonomiska fördelarna sannolikt ökar

- det finns tillräckliga resurser för att fullfölja utvecklingen och för att använda programvaran
- de utgifter som är hänförliga till programvaran kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Immateriella tillgångar redovisas till anskaffningsvärde och skrivs av linjärt över bedömd nyttjandeperiod, vilken uppgår till 1,5–3 år.

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Anskaffningsvärdet består av inköpspriset och utgifter som är direkt hänförliga till förvärvet för att bringa den på plats och i skick att användas. Tillkommande utgifter inkluderar endast i tillgången eller redovisas som en separat tillgång, när det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med posten kommer att tillfalla företaget och att anskaffningsvärdet för densamma kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Alla övriga kostnader för reparationer och underhåll samt tillkommande utgifter redovisas i resultaträkningen i den period då de uppkommer.

Då skillnaden i förbrukningen av en materiell anläggningstillgångs betydande komponenter bedöms vara väsentlig, delas tillgången upp på dessa komponenter.

Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar kostnadsförs så att tillgångens anskaffningsvärde, eventuellt minskat med beräknat restvärde vid nyttjandeperiodens slut, skrivs av linjärt över dess bedömda nyttjandeperiod. Om en tillgång har delats upp på olika komponenter skrivs respektive komponent av separat över dess nyttjandeperiod. Avskrivning påbörjas när den materiella anläggningstillgången kan tas i bruk. Materiella anläggningstillgångars nyttjandeperioder uppskattas till:

Byggnader	15–60 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	3–5 år
Inventarier	3–5 år
Verktyg	3–5 år
Installationer	3–5 år

Nyttjandeperioden för mark är obegränsad och skrivs därför inte av.

Bedömda nyttjandeperioder och avskrivningsmetoder omprövas om det finns indikationer på att förväntad förbrukning har förändrats väsentligt jämfört med uppskattningen vid föregående balansdag. Då företaget ändrar bedömning av nyttjandeperioder, omprövas även tillgångens eventuella restvärde. Effekten av dessa ändringar redovisas framåttriktat.

### Borttagande från balansräkningen

Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort från balansräkningen vid utrangering eller avyttring, eller när inte några kända framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången eller komponenten. Den vinst eller förlust som uppkommer när en materiell anläggningstillgång eller en komponent tas bort från balansräkningen är skillnaden mellan vad som eventuellt erhålls, efter avdrag för direkta försäljningskostnader och tillgångens redovisade värde. Den realisationsvinst eller realisationsförlust som uppkommer när en materiell anläggningstillgång eller komponent tas bort från balansräkningen redovisas i resultaträkningen som en övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad.

Skattemässig tillåtna avskrivningar på maskiner och inventarier utöver planliga avskrivningar redovisas som bokslutsdisposition i resultaträkningen respektive som obeskattad reserv i balansräkningen.

### NEDSKRIVNINGAR

Redovisade värden för bolagets tillgångar bedöms vid varje balansdag för att undersöka om det finns indikation på nedskrivningsbehov. För att bedöma nedskrivningsbehovet grupperas tillgångarna i kassagenererande enheter. Om en sådan indikation finns, beräknas tillgångens återvinningsvärde för att kunna fastställa värdet av en eventuell nedskrivning. Nedskrivning görs om återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet. En nedskrivning reverseras om det har skett en förändring av beräkningarna som användes för att bestämma återvinningsvärdet. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens bokförda värde inte överstiger det bokförda värdet som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning, om ingen nedskrivning skulle ha gjorts.

### VARULAGER

Varulagret värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet fastställs med tillämpning av FIFU-metoden (först in, först ut).

Individuell inkuransbedömning tillämpas på alla lagerposter, innebärande att avdrag för inkurans har gjorts med erforderligt belopp.

#### FORDRINGAR

Fordringar med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen redovisas som anläggningstillgångar, övriga som omsättningstillgångar. Fordringar upptas till det belopp som efter individuell prövning beräknas bli betalt. Fordringar som är räntefria eller som löper med ränta som avviker från marknadsräntan och har en löptid överstigande 12 månader redovisas till ett diskonterat nuvärde och tidsvärdeförändringen redovisas som ränteuträkt i resultaträkningen.

#### TILLGÅNGAR OCH SKULDER I UTLÄNDSK VALUTA

Tillgångar och skulder i utländsk valuta värderas till balansdagens kurs. I de fall valutasäkringsåtgärd genomförts, t ex terminssäkring, används terminskursen. Transaktioner i utländsk valuta omräknas enligt transaktionsdagens avistakurs.

#### FINANSIELLA INSTRUMENT

En finansiell tillgång eller finansiell skuld redovisas i balansräkningen när företaget blir part till instrumentets avtalsenliga villkor. En finansiell tillgång bokas bort från balansräkningen när den avtalsenliga rätten till kassaflödet från tillgången upphör, regleras eller när företaget förlorar kontrollen över den. En finansiell skuld, eller del av en finansiell skuld, bokas bort från balansräkningen när den avtalade förpliktelsen fullgörs eller på annat sätt upphör.

#### Värdering till verkligt värde

De finansiella tillgångarna och finansiella skulderna värderas till verkligt värde, vilket bestäms enligt följande:

Det verkliga värdet för finansiella tillgångar och skulder som handlas på en aktiv marknad bestäms med hänvisning till noterat marknadspris.

Det verkliga värdet på andra finansiella tillgångar och skulder bestäms enligt allmänt accepterade värderingsmodeller såsom diskontering av framtida kassaflöden och användning av information hämtad från aktuella marknadstransaktioner.

För samtliga finansiella tillgångar och skulder bedöms det redovisade värdet vara en god approximation av dess verkliga värde, om inte annat särskilt anges i efterföljande noter.

#### Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar värdepapper, fordringar, leverantörsskulder och övriga skulder.

Bolagets långfristiga innehav, såväl som kortfristiga innehav, som består av räntebärande fonder och alternativa placeringar redovisas till verkligt värde (noterat köpkurs vid börsens stängning) på balansdagen. Vid värdering tillämpas denna princip på portföljen som helhet, vilket innebär att realiserade förluster avräknas mot realiserade vinster. Vinster och förluster redovisas i resultaträkningen under rubrikerna ränteuträkter och liknande resultatposter samt räntekostnader och liknande resultatposter.

#### Statliga stöd

Statligt bidrag redovisas till verkligt värde i balans- och resultaträkningen när det föreligger rimlig säkerhet att de villkor som är förknippade med bidraget kommer att uppfyllas och att bidraget kommer att erhållas. Bidragen periodiseras systematiskt på samma sätt och över samma perioder som de kostnader som bidragen är avsedda att kompensera för.

Statligt stöd för anskaffning av materiella anläggningstillgångar reducerar tillgångens redovisade värde.

#### AVSÄTTNINGAR OCH OMSTRUKTURERINGSKOSTNADER

Avsättningar redovisas i balansräkningen när bolaget har ett formellt eller informellt åtagande som följd av en inträffad händelse och det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet samt när en tillförlitlig uppskattning kan göras.

Avsättningar görs för förlustkontrakt då de kontrakterade intäkterna inte är tillräckliga för att täcka de direkta och fördelningsbara kostnaderna för att fullgöra kontraktsåtagandet.

Avsättningar värderas till det belopp som förväntas krävas för att reglera åtagandet. Om tidsvärdet är väsentligt nuvärdesberäknas de förväntade utbetalningarna.

Omstruktureringsåtgärder ingår som ett normalt led i det löpande förändringsarbete som krävs för att kort- och långsiktigt säkerställa verksamhetsidens och tillgodose krav på resultatförbättringar. Under året löpande genomförda och beslutade omstruktureringsinsatser belastar rörelseresultatet. En avsättning för omstruktureringsutgifter görs endast när de allmänna kriterierna för avsättningar är uppfyllda. Det innebär att ett informellt åtagande att omstruktureras enbart uppstår när bolaget

har en detaljerad, formell plan för omstruktureringen av vilken framgår den verksamhet, eller del av en verksamhet, som berörs, de driftsställen som främst berörs, det ungefärliga antalet anställda som kommer att få avgångsvederlag, deras placering och arbetsuppgifter, de utgifter som bolaget kommer att ådra sig och när planen kommer att genomföras, samt har skapat en välgrundad förväntan hos dem som berörs att bolaget kommer att genomföra omstruktureringen. Detta kan ha skett genom att omstruktureringsplanens huvuddrag tillkännagivits eller genomförandet påbörjats.

#### RESULTATEFFEKT AV HÄNDELSER AV ENGÅNGSKARAKTÄR

Resultateffekter av händelser av engångskaraktär och transaktioner av väsentlig betydelse specificeras inom respektive resultatbegrepp. Dessa poster specificeras under respektive not i resultaträkningen.

#### LEASINGAVTAL

Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren, om så inte är fallet är det fråga om operationell leasing. Bolaget har vissa leasingavtal avseende bland annat bilar och datorer vilka utgör finansiella leasingavtal.

I enlighet med K3 redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing. Operationell leasing innebär att leasingavgifterna kostnadsförs linjärt över löptiden med utgångspunkt från nyttjandet, vilket kan skilja sig åt från vad som faktiskt erlagts som leasingavgifter under året.

#### INKOMSTSKATTER

Skattekostnaden utgörs av summan av aktuell skatt och uppskjuten skatt.

#### Aktuell skatt

Aktuell skatt beräknas på det skattepliktiga resultatet för perioden. Skattepliktigt resultat skiljer sig från det redovisade resultatet i resultaträkningen då det har justerats för ej skattepliktiga intäkter och ej avdragsgilla kostnader samt för intäkter och kostnader som är skattepliktiga eller avdragsgilla i andra perioder. Aktuell skatteskuldbelägg beräknas enligt de skattesatser som gäller per balansdagen.

För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter av poster som redovisas direkt mot eget kapital, redovisas mot eget kapital.

#### Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt redovisas på temporära skillnader mellan det redovisade värdet på tillgångar och skulder och det skattemässiga värdet som används vid beräkning av skattepliktigt resultat. Uppskjuten skatt redovisas enligt den skattemässiga balansräkningsmetoden. Uppskjutna skatteskulder redovisas för i princip alla skattepliktiga temporära skillnader och uppskjutna skattefordringar redovisas i princip för alla avdragsgilla temporära skillnader i den omfattning det är sannolikt att beloppen kan utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott. Obeskattade reserver redovisas inklusive uppskjuten skatteskuldbelägg. De temporära skillnaderna uppkommer huvudsakligen genom avskrivning av fastigheter, avsättningar för pensioner, marknadsvärdering av kapitalplaceringar och skattemässiga underskott.

Värderingen av uppskjuten skatt baseras på hur företaget, per balansdagen, förväntar sig att återvinna det redovisade värdet för motsvarande tillgång eller regleras det redovisade värdet för motsvarande skuld. Uppskjuten skatt beräknas baserat på de skattesatser och skatteregler som har beslutats före balansdagen.

#### ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Bolaget har förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensioner till anställda i enlighet med tecknade kollektivavtal, vilket innebär ITP-planen för tjänstemän och SAF-LO-planen för kollektivanställda. Härutöver finns tecknade kapitalförsäkringslösningar som värderas till verkligt värde för ledande befattningshavare samt för tidigare anställda, enligt förmedlingspensionsupplägg i SPP.

Pensionsplaner enligt vilka bolaget betalar fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och där Samhall inte har någon rättslig eller informell förpliktelse att betala ytterligare avgifter, om den juridiska enheten inte har tillräckliga tillgångar för att betala alla pensionsåtaganden, är avgiftsbestämda pensionsplaner. Andra pensionsplaner än avgiftsbestämda pensionsplaner är förmånsbestämda planer.

Bolaget redovisar förmånsbestämda pensionsplaner. Utfästelser avseende förmånsbaserade pensionsplaner enligt ITP-planen för tjänstemän som finansieras genom försäkring i Alecta redovisas som om de vore avgiftsbestämda eftersom Samhall inte har tillgång till tillräcklig information för att redovisa utfästelserna som förmånsbestämda.

Förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultaträkningen när de uppstår.

**KASSAFLÖDESANALYS**

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar.

Som likvida medel klassificeras, förutom banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som marknadsvärderas och som handlas på en öppen marknad till kända belopp.

Alla belopp i efterföljande noter avser miljoner kronor om inget annat anges.

**NOT 2 Anställda, personalkostnader och arvode till styrelse och ledande befattningshavare**

Medelantalet årsanställda	varav		varav	
	2014-12-31	kvinnor, %	2013-12-31	kvinnor, %
Sverige	17 908	44	17 401	45
<b>Totalt</b>	<b>17 908</b>	<b>44</b>	<b>17 401</b>	<b>45</b>

Medelantalet årsanställda beräknas statistiskt med utgångspunkt från arbetad tid, frånvaro, tjänstgöringsgrad och personalsammansättning uppgick till 17 908 (17 401) varav kvinnor 7 967 (7 878).

För anställda med funktionsnedsättning uppgick medelantalet årsanställda till 15 610 (15 412) varav kvinnor 6 890 (6 826) och för tjänstemän till 1 115 (1 078) varav 553 (503) kvinnor. Medelantalet årsanställda för personer med 75 procents sjukersättning uppgick till 72 (58) personer varav 49 (40) kvinnor. För utvecklingsanställda enligt statens uppdrag gällande långtidssjukskrivna samt personer från jobb- och utvecklingsgarantin uppgick medelantalet årsanställda till 1 111 (853) personer varav 475 (509) kvinnor.

Totalt antal anställda uppgick vid årets slut till 22 241 (20 583) varav 391 (86) tillfälligt anställda med funktionsnedsättning, 105 (77) tillfälligt anställda tjänstemän och 321 (259) anställda personer med 75 procents sjukersättning. Antalet anställda med utvecklingsanställning enligt statens uppdrag gällande personer som varit långtidssjukskrivna uppgick till 29 (846) personer och uppdraget gällande utvecklingsanställningar från jobb- och utvecklingsgarantin uppgick till 1 014 personer.

Att antalet anställda överstiger antalet årsanställda beror bland annat på deltidanställningar.

**ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSEN**

Belopp i tusen kronor	Styrelsearvode		Revisionsutskott		Ersättningsutskott	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Styrelsens ordförande, Erik Strand	310	308	62	62	33	33
Styrelseledamot, Bertil Carlsén	130	129	42	42	–	–
Styrelseledamot, Helen Fasth Gillstedt	130	129	42	42	–	–
Styrelseledamot, Kenneth Johansson	130	129	–	–	17	17
Styrelseledamot, Hans Kilsved	130	129	–	–	–	–
Styrelseledamot, Leif Ljungqvist, fr o m 2014-11-19	–	–	–	–	–	–
Styrelseledamot, Maria Nilsson	130	129	–	–	–	–
Styrelseledamot, Magnus Skåninger, t o m 2014-11-19	–	–	–	–	–	–
Styrelseledamot, Gunnel Tolfes	130	129	–	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>1 090</b>	<b>1 082</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämans beslut.

Till arbetstagarrepresentanter i styrelsen utgår ingen ersättning. Från och med årsstämman den 21 april 2010 utgår inte arvode till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

**REDOVISNING AV KÖNSFÖRDELNING I STYRELSE OCH LEDNING**

	varav		varav	
	2014-12-31	kvinnor, %	2013-12-31	kvinnor, %
Styrelsen	11	45	11	45
Övriga ledande befattningshavare	6	33	7	29
<b>Totalt</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>39</b>

**LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER**

	2014-12-31		2013-12-31	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelse och vd	4,3	2,2	4,2	2,2
(varav pensionskostnader)		0,9		0,8
Övriga anställda	4 578,9	1 686,8	4 406,8	1 636,9
(varav pensionskostnader)		200,2		195,0
<b>Summa</b>	<b>4 583,2</b>	<b>1 689,1</b>	<b>4 411,0</b>	<b>1 639,1</b>
(varav pensionskostnader)		201,1		195,8

Av löner och ersättningar till övriga anställda avser 9,4 (9,1) miljoner kronor andra ledande befattningshavare än styrelseledamöter och vd.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgick till 35 (34) miljoner kronor varav 35 (34) miljoner kronor avsåg ålderspension och familjepension och ingår i resultatposten personalkostnader. Premierna till Alecta betraktas som en avgiftsbestämd plan.

Den totala lönekostnaden uppgick, inklusive sociala kostnader, till 6 339 (6 114) miljoner kronor. I löner, ersättningar och sociala kostnader ingår personalavvecklingskostnader om 32 (12) miljoner kronor för tjänstemän i samband med omorganisation och anpassning av verksamheten. Lönekostnaderna har reducerats med 38 (37) miljoner kronor avseende ersättning från Försäkringskassan gällande högkostnadsskydd hänförligt till åren 2013 och 2012, som gick att söka först under 2013 och 2014. Lönekostnader inklusive sociala avgifter för utvecklingsanställningar gällande personer som varit långtidssjukskrivna uppgick till 122 (260) miljoner kronor där lönebidrag har erhållits med 82 (186) miljoner kronor och anordnarbidrag med 26 (60) miljoner kronor. Lönekostnaderna för statens nya uppdrag gällande utvecklingsanställningar från jobb- och utvecklingsgarantin uppgick till 185 miljoner kronor där lönebidrag har erhållits med 128 miljoner kronor.

Ersättning har erhållits med 90 miljoner kronor från Fora avseende premier för avtalsgruppsjukförsäkring (AGS) för åren 2005 och 2006. Denna summa redovisades som en övrig intäkt då återbetalningen avsåg premier som inte var hänförliga till år 2014.



## LÖNER OCH FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Belopp i tusen kronor	Löner 2014	Löner 2013	Övriga förmåner 2014	Övriga förmåner 2013	Pensions- kostnader 2014	Pensions- kostnader 2013	Pensions- ålder	Uppsäg- ningstid, månader	Avgångs- vederlag, månader
Verkställande direktör, Monica Lingegård	2 997	2 900	62	60	883	853	65	6	18
Direktör Ekonomi & Finans, Vice vd, Paul Lidbom	2 114	2 056	66	48	551	553	65	6	12
Direktör, vd sekretariat t o m 2014-07-31, Leif Alm	538	894	32	47	53	256	65	*	*
Marknadsdirektör, Mats Eliasson	1 648	1 608	67	65	382	377	65	6	12
HR-direktör fr o m 2013-03-18, Monica Höglind	2 145	1 634	65	42	630	485	65	6	12
Försäljningsdirektör, Göran Olinder	1 753	1 664	104	102	432	409	65	6	12
Direktör Verksamhetsutveckling, Anders Sundin	1 237	1 231	64	63	355	323	65	6	12
<b>Summa</b>	<b>12 432</b>	<b>11 987</b>	<b>460</b>	<b>427</b>	<b>3 286</b>	<b>3 256</b>			

\* enligt LAS och kollektivavtal

Verkställande direktör Monica Lingegård har vid sidan av lön som övrig förmån rätt till tjänstebil och sjukvårdsförsäkring. Beträffande ålderspension, sjukpension och efterlevandeskydd betalar Samhall, för Monica Lingegårds räkning, varje månad en premie om 30 procent av månadslönen till anvisade försäkringsbolag. Pensionsåldern är 65 år. Vid uppsägning gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Dessutom utgår, i de fall uppsägning sker från bolagets sida, avgångsvederlag under arton månader motsvarande den fasta månadslönen. Avgångsvederlaget betalas ut månadsvis. Lön under uppsägningstid och avgångsvederlag avräknas fullt ut i de fall inkomst erhålls från annan förvärvsverksamhet.

Övrig företagsledning har bestått av 6 befattningshavare fram till 2014-07-31 därefter 5 (6) personer. Vid sidan av lön har ledningskretsen som övrig förmån rätt till tjänstebil och sjukvårdsförsäkring. Rörliga löner har inte förekommit. Övrig företagsledning omfattas av ITP-planen. Ledningskretsen har i händelse av uppsägning från företagets sida rätt till uppsägningslön i sex månader. Utöver detta kan avgångsvederlag utbetalas i 12 månader. Uppsägningslön och avgångsvederlag kan uppgå till sammanlagt högst 18 månadslöner och reduceras vid eventuell annan förvärvsinkomst. Leif Alm som avgick från företagsledningen 2014-07-31 hade uppsägningstid enligt LAS och kollektivavtal.

Beträffande ålderspension, sjukpension och efterlevandeskydd betalar Samhall för Monica Höglinds räkning, varje månad en premie om 30 procent av månadslönen till anvisade försäkringsbolag. Paul Lidbom, har förutom ITP-planen, en avsättning om 30 procent av lönen på lönedelar överstigande 30 inkomstbasbelopp.

## NOT 3 Omsättning per geografisk marknad

	2014	2013
Sverige	2 355	2 330
Schweiz	66	88
Norge	18	18
Danmark	14	7
Belgien	12	80
Tyskland	9	8
Storbritannien	9	0
Polen	5	3
Tjeckien	3	3
Ungern	2	2
USA	2	2
Frankrike	1	0
Holland	1	1
Spanien	0	3
Estland	0	3
Finland	0	1
Övriga länder	1	1
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>2 498</b>	<b>2 550</b>
Andel export	6%	9%

Exporten minskade med 77 miljoner kronor till 143 (220) miljoner kronor och exportandelen minskade till 6 procent. Huvuddelen av exporten sker till svenska företag utomlands. Schweiz och Norge var under år 2014 de enskilt största exportländerna.

## NOT 4 Intäkternas fördelning

MSEK	2014	2013
<b>I omsättning ingår intäkter från:</b>		
Varor	751	939
Tjänster	1 747	1 611
<b>Summa</b>	<b>2 498</b>	<b>2 550</b>
<b>I övriga intäkter ingår intäkter från:</b>		
EU-bidrag, transportbidrag m m	3	2
Ersättning jobb- och utvecklingsgarantin	89	86
Försäkringsersättning	0	4
Hysesintäkter	6	5
Löne- och anordnarbidrag, utvecklingsanställda	326	246
Löne- och projektbidrag Arbetsförmedlingen	18	3
Särskild ersättning från staten gällande utvecklingsanställningar som varit långtidssjukskrivna	10	10
Vinst vid avyttring av anläggningstillgångar	1	1
Vinst vid avyttring av fastigheter	1	1
Återbetalning gällande avtalsgruppsjukförsäkring för åren 2005 och 2006	90	-
Övriga intäkter	5	3
<b>Summa</b>	<b>549</b>	<b>361</b>

## NOT 5 Information om rörelsegränar

### UPPLYSNINGAR OM BOLAGETS RÖRELSEGRÄNAR

Rörelsegränar: Bolaget är organiserat i fem huvudsakliga affärsområden Industriproduktion, Förpackning/Montering, Tjänster, Bemannade lösningar och Arbetsmarknadstjänster. Affärsområdena utgör grunden för verksamhetsstyrningen där Samhalls uppdrag att utveckla personer med funktionsnedsättning genom arbete redovisas. I rörelseresultatet ingår kostnader för ej debiterbara timmar. Jämförelsesiffror enligt den nya principen saknas. Affärsområde Arbetsmarknadstjänster redovisas under gemensamma intäkter och kostnader då väsentlighetskravet inte är uppfyllt.

Intäkter och kostnader från Samhalls uppdrag gällande utvecklingsanställda betraktas inte som ett affärsområde utan är ett separat uppdrag från staten och ingår i gemensamma intäkter och kostnader.

### SEGMENTS DATA

Nettoomsättning, merkostnadsersättning och övriga intäkter per rörelsegren, MSEK <sup>1</sup>	Helår 2014	Helår 2013
Industriproduktion	1 013	1 206
<i>varav nettoomsättning</i>	667	822
Förpackning/Montering	274	395
<i>varav nettoomsättning</i>	84	117
Tjänster	3 742	3 076
<i>varav nettoomsättning</i>	1 239	1 147
Bemannade lösningar	1 763	1 559
<i>varav nettoomsättning</i>	502	461
Gemensamma intäkter/Ofördelat	781	877
Elimineringar <sup>2</sup>	-122	200
<b>Summa intäkter</b>	<b>7 451</b>	<b>7 313</b>

1. Inkluderar interna intäkter och kostnader som elimineras på företagsnivå

2. Intäkter och kostnader mellan segment

Nettoomsättningen inom **Industriproduktion** minskade under år 2014 med 155 miljoner kronor eller 19 procent jämfört med år 2013 medan bruttovinstmarginalen ökade med 5 procent jämfört med år 2013. Den minskade omsättningen är främst hänförlig till kunder inom träproduktion och fordonsindustrin. Rörelseresultatet uppgick till -22 miljoner kronor och debiteringsgraden till 86 procent. Inom Industriproduktion arbetar knappt 1 330 personer eller 7 (9) procent av de anställda inom kärnuppdraget.

Nettoomsättningen inom **Förpackning/Montering** minskade under år 2014 med 33 miljoner kronor eller 28 procent jämfört med år 2013. Den minskade nettoomsättningen har till viss del kunnat kompenseras genom en högre bruttovinstmarginal uppgående till 5 procentenheter. Rörelseresultatet uppgick till -39 miljoner kronor och debiteringsgraden till 61 procent. Affärsområdet är under kraftig omstrukturering. Inom Förpackning/Montering arbetar knappt 710 personer motsvarande 4 (7) procent av de anställda i kärnuppdraget.

Nettoomsättningen inom **Tjänster** ökade under år 2014 med 92 miljoner kronor jämfört med år 2013, vilket motsvarade en ökning på 8 procent. Ökningen är främst hänförlig till ökad tillväxt gällande städtjänster. Rörelseresultatet uppgick till -186 miljoner kronor och debiteringsgraden till 78 procent. Inom Tjänster arbetar drygt 11 220 personer motsvarande 57 (54) procent av de anställda i kärnuppdraget.

Nettoomsättningen inom **Bemannade lösningar** ökade under år 2014 med 41 miljoner kronor jämfört med år 2013, vilket motsvarade en ökning på 9 procent. Rörelseresultatet uppgick till -67 miljoner kronor och debiteringsgraden till 73 procent. Inom Bemannade lösningar arbetar knappt 6 400 personer motsvarande 32 (30) procent av de anställda i kärnuppdraget.

Intäkter från Arbetsförmedlingen för arbetsträning inom jobb- och utvecklingsgarantin inom affärsområde **Arbetsmarknadstjänster** redovisas som en övrig intäkt och uppgick till 89 (86) miljoner kronor. Affärsområdet uppfyller inte väsentlighetskriteriet för ett fristående segment och redovisas därför inom gemensamma intäkter och kostnader. Omsättning gällande utredningstjänster uppgick till 6 miljoner kronor.

Intäkter och kostnader för utvecklingsanställda, som avser två separata uppdrag från staten redovisas i gemensamma intäkter och kostnader. Erhållna intäkter för uppdraget med utvecklingsanställda som varit långtidssjukskrivna uppgick till 118 (256) miljoner kronor. För statens nya uppdrag gällande utvecklingsanställningar gällande personer från jobb- och utvecklingsgarantins sysselsättningsfas uppgick erhållna intäkter till 218 miljoner kronor.

## NOT 6 Statlig merkostnadsersättning

Merkostnadsersättningen är en ersättning som utges av staten för att Samhall genomför sitt arbetsmarknadspolitiska kärnuppdrag att utveckla personer med funktionsnedsättning. Ersättningen redovisas bland rörelsens intäkter med hänsyn till dess karaktär av ersättning för utfört uppdrag.

För år 2014 har Samhall totalt erhållit en merkostnadsersättning om 4 405 (4 405) miljoner kronor.

## NOT 7 Övriga externa kostnader

I övriga externa kostnader ingår poster hänförliga till anpassnings- och omstrukturingskostnader med -11 (-8) miljoner kronor avseende årets kostnader och 1 (1) miljon kronor avseende återföring av 2013 års avsättning.

Anpassnings- och omstrukturingskostnaderna avser bl a lösen av hyreskontrakt och övriga kostnader i samband med avveckling av verksamheter och ingår i balansposterna upplupna kostnader samt övriga avsättningar.

### ERSÄTTNINGAR TILL REVISORER

MSEK	2014	2013
<b>Revisionsuppdrag</b>		
Deloitte AB	1,0	1,0
Riksrevisionen	-	0,1

### Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget

Deloitte AB	0,2	0,2
-------------	-----	-----

### Skatterådgivning

Deloitte AB	-	-
-------------	---	---

### Övriga tjänster

Deloitte AB	-	-
-------------	---	---

<b>Summa</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>
--------------	------------	------------

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Dessutom ingår övriga uppgifter som ankommer på bolagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid granskningen. Allt annat är andra uppdrag.

## NOT 8 Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar

### Avskrivningar fördelade per tillgångsslag

MSEK	2014	2013
Balanserade utgifter för programvaror	-1	-1
Byggnader och mark	-3	-2
Maskiner och andra tekniska anläggningar	-10	-14
Inventarier, verktyg och installationer	-16	-15
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>-30</b>	<b>-32</b>
<i>Nedskrivningar fördelade per tillgångsslag</i>		
Byggnader och mark	0	18
Maskiner och andra tekniska anläggningar	-4	-5
Inventarier, verktyg och installationer	-2	-
<b>Summa nedskrivningar</b>	<b>-6</b>	<b>13</b>
<b>Summa av- och nedskrivningar</b>	<b>-36</b>	<b>-19</b>

Enligt tidigare redovisningsprinciper tillämpades ej komponentavskrivningar på materiella anläggningstillgångar. Enligt K3 ska komponentavskrivningar tillämpas på betydande komponenter om skillnaden i förbrukning avseende dessa komponenter är väsentlig. Företaget har maskiner där betydande komponenter har kunnat urskiljas. Under 2013 har tillämpningen av komponentavskrivningar medfört lägre avskrivningar om 1 miljon kronor.

Maskiner och tekniska anläggningar har skrivits ned med 6 (5) miljoner kronor. Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar av fastighetsvärden uppgående till 18 miljoner kronor gjordes under år 2013.

Beräkning av återvinningsvärdet av fastigheter har skett med utgångspunkt från respektive fastighets kassaflöde under den återstående nyttjandetiden beräknat med utgångspunkt från förväntade marknadshyror på orten. Med underlag av ortens vakansgrader och bolagets eget lokalbehov har ett driftsnetto framräknats. I de fall beräknat avkastningsvärde understigit bokfört värde på det aktuella objektet sker en nedskrivning.

I vissa fall där investering gjorts för att anpassa en fastighet mot en speciell affär och där affärsrelationen upphört, har värdet på byggnadsinventarierna skrivits ned.

## NOT 9 Operationella leasingavtal

Nominella värdet av framtida minimi-leasingavgifter, avseende icke uppsägningsbara leasingavtal fördelas sig enligt följande:

MSEK	2014	2013
Förfaller till betalning inom ett år	144	138
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	112	128
Förfaller till betalning senare än fem år	0	1
<b>Summa</b>	<b>256</b>	<b>267</b>
Leasingkostnader avseende operationella leasingavtal	185	189

I beloppen ingår hyreskostnader för lokaler enligt reglerna i K3. Föregående år har omräknats enligt den nya principen.

## NOT 10 Ränteintäkter och liknande resultatposter

MSEK	2014	2013
Ränta, kuponger och utdelning	14	19
Vinst kapitalförvaltning	33	24
Marknadsvärdering kapitalförvaltning	47	19
<b>Summa</b>	<b>94</b>	<b>62</b>

I ränta, kuponger och utdelning ingår 1 (0) miljon kronor gällande förändring av upplupen ränta.

Marknadsvärdering av bolagets kortfristiga placeringar har påverkat räntenettet totalt med 47 (19) miljoner kronor.

## NOT 11 Räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	2014	2013
Förlust kapitalförvaltning	-2	-1
Räntekostnader, externa	0	0
<b>Summa</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>

## NOT 12 Bokslutsdispositioner

MSEK	2014	2013
Skillnad mellan bokförda avskrivningar och avskrivningar enligt plan	2	4
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

## NOT 13 Skatt

MSEK	2014	2013
Aktuell skatt på årets resultat	-	-
Uppskjutet skatt	-13	-10
<b>Summa</b>	<b>-13</b>	<b>-10</b>

Underskottsavdrag vilka inte är tidsbegränsade uppgår till 17 (77) miljoner kronor. Av underskottsavdraget föregående år åsattes 47 miljoner kronor inte något värde då denna del av underskottet inte beräknades kunna utnyttjas mot framtida skattemässiga överskott.

**Skillnad mellan skattekostnad och skattekostnad baserad på gällande skattesats**

MSEK	2014	2013
Redovisat resultat före skatt	94	25
Skatt enligt gällande skattesats	-21	-6
Effekt av ej avdragsgilla kostnader	-3	-4
Justering av värderegleringsreserv	11	-
<b>Uppskjuten skatt i resultaträkningen</b>	<b>-13</b>	<b>-10</b>

**SKATTESATS**

Den gällande skattesatsen är skattesatsen för inkomstskatt, som är 22,0 (22,0) procent.

**TEMPORÄRA SKILLNADER**

Temporära skillnader föreligger i de fall tillgångars eller skulders redovisade respektive skattemässiga värden är olika. Temporära skillnader avseende följande poster har resulterat i uppskjuten skattefordran:

2013-12-31	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	4	-	4
Maskiner och inventarier	2	-	2
Kortfristiga fordringar	1	-	1
Kortfristiga placeringar	-	-12	-12
Pensioner	10	-	10
Underskottsavdrag	17	-	17
Värdereglering underskottsavdrag	-11	-	-11
<b>Uppskjuten skattefordran</b>	<b>23</b>	<b>-12</b>	<b>11</b>

2014-12-31	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	5	-	5
Maskiner och inventarier	2	-	2
Kortfristiga fordringar	0	-	0
Kortfristiga placeringar	-	-22	-22
Pensioner	10	-	10
Underskottsavdrag	4	-	4
Värdereglering underskottsavdrag	-	-	-
<b>Uppskjuten skatteskuld</b>	<b>21</b>	<b>-22</b>	<b>-1</b>

Justeringar av uppskjuten skatt utgörs av de effekter som uppkommit genom de justeringar som varit nödvändiga vid övergången till K3. Totalt uppgår justeringarna till 1 miljon kronor per 2013-12-31, vilka har redovisats mot balanserad vinst.

**NOT 14 Immateriella anläggningstillgångar**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	11	11
Nyanskaffningar	-	-
Avyttringar och utrangeringar	-	-
<b>Summa anskaffningsvärde</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	9	8
Avyttringar och utrangeringar	-	-
Årets avskrivning enligt plan	1	1
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Planenligt restvärde vid årets slut</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

**NOT 15 Byggnader och mark**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	185	186
Nyanskaffningar	2	3
Avyttringar och utrangeringar	-5	-4
<b>Summa anskaffningsvärde</b>	<b>182</b>	<b>185</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	119	119
Avyttringar och utrangeringar	-4	-2
Årets avskrivning enligt plan	3	2
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>118</b>	<b>119</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>		
Vid årets början	23	42
Avyttringar och utrangeringar	-1	-1
Årets nedskrivningar	-	-18
<b>Summa nedskrivningar</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
<b>Planenligt restvärde vid årets slut</b>	<b>42</b>	<b>43</b>
Bokfört värde byggnad	37	38
Bokfört värde mark	5	5

Enligt tidigare redovisningsprinciper tillämpades ej komponentavskrivningar på materiella anläggningstillgångar. Enligt K3 ska komponentavskrivningar tillämpas på betydande komponenter om skillnaden i förbrukning avseende dessa komponenter är väsentlig. Under 2013 har tillämpningen av komponentavskrivningar medfört aktiveringar uppgående till 1 miljon kronor vid utbyte av komponenter gällande fastigheter.

Bolagets fastighetsbestånd är försäkrat till fullvärde motsvarande återanskaffningskostnaden för respektive anläggning.

**NOT 16 Maskiner och andra tekniska anläggningar**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	360	362
Nyanskaffningar	7	17
Avyttringar och utrangeringar	-27	-19
<b>Summa anskaffningsvärde</b>	<b>340</b>	<b>360</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	292	298
Avyttringar och utrangeringar	-25	-20
Årets avskrivning enligt plan	10	14
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>277</b>	<b>292</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>		
Vid årets början	22	17
Avyttringar och utrangeringar	-	0
Årets nedskrivning	4	5
<b>Summa nedskrivningar</b>	<b>26</b>	<b>22</b>
<b>Planenligt restvärde vid årets slut</b>	<b>37</b>	<b>46</b>

Omräkning av balansräkningen 2013-12-31 enligt K3 har medfört en justeringen uppgående till 1 miljon kronor avseende avskrivningar och 2 miljoner kronor gällande utbyte av komponenter. Ingen justering har skett av ingående balans 2013-01-01.

**NOT 17 Inventarier, verktyg och installationer**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	191	182
Nyanskaffningar	15	17
Avyttringar och utrangeringar	-20	-8
<b>Summa anskaffningsvärde</b>	<b>186</b>	<b>191</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	149	141
Avyttringar och utrangeringar	-20	-7
Årets avskrivning enligt plan	16	15
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>145</b>	<b>149</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>		
Vid årets början	1	1
Avyttringar och utrangeringar	0	0
Årets nedskrivning	2	0
<b>Summa nedskrivningar</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Planenligt restvärde vid årets slut</b>	<b>38</b>	<b>41</b>

**NOT 18 Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
<b>Ingående balans</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Under året nedlagda kostnader	16	-2
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>17</b>	<b>1</b>

**NOT 19 Andra långfristiga värdepappersinnehav**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	0	0
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Avser i huvudsak aktieinnehav i intresseorganisationer.

**NOT 20 Andra långfristiga fordringar**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Ingående balans	2	5
Tillkommande fordran	18	0
Omföring till kortfristig fordran	-1	-3
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>19</b>	<b>2</b>

Tillkommande fordringar avser omföring från kortsiktig fordran på grund av avtal med löptid till och med 2018-12-31 samt kapitalförsäkringar gällande pensionsavsättningar till ledande befattningshavare som tidigare inte redovisats.

**NOT 21 Övriga fordringar**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Aktuella skattefordringar	54	42
Skattekonto	2	3
Övriga kortfristiga fordringar	16	12
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>72</b>	<b>57</b>

**NOT 22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Hyror	17	19
Ränteintäkter	0	0
Försäkringsersättningar	2	4
Löne- och anordnarbidrag	22	24
Övrigt	20	21
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>61</b>	<b>68</b>

**NOT 23 Likvida medel**

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Övriga kortfristiga placeringar	2 250	2 162
<b>Summa kortfristiga placeringar</b>	<b>2 250</b>	<b>2 162</b>
Kassa och bank	493	362
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>2 743</b>	<b>2 524</b>

Likvida medel består av likviditetsreserven, vilken utgörs av bolagets likvida medel i form av medel på bankkonton och av kortfristiga placeringar, vilka utgör förvaltad kapital. Kapitalförvaltningen marknadsvärderas och värdet uppgick på balansdagen till 2 250 (2 162) miljoner kronor. I kapitalförvaltningen ingår följande finansiella instrument: räntefonder som utgör 86 procent av innehavet samt 14 procent gällande alternativa placeringar.

**NOT 24 Finansiella instrument och finansiell riskhantering**

Samhalls finansiella verksamhet ska vara en integrerad del i den övriga verksamheten. Finansiella transaktioner och val av motparter skall ske så att Samhalls allmänna anseende inte skadas och övergripande mål inte motverkas. Den finansiella verksamheten ska utgå från rörelsens förutsättningar och de finansieringsbehov, flöden, exponeringar och risker som är en konsekvens därav. Företagets strategi är att lämna högsta möjliga avkastning på eget kapital utifrån en säker och kostnadseffektiv finanshantering som säkerställer en god kontroll och hög kvalitet på riskhanteringen.

Samhall är genom sin verksamhet exponerad för olika finansiella risker, vilka avser fluktuationer i bolagets resultat och kassaflöde till följd av förändringar i företagets motparter kreditvärdighet samt rörelser i räntor och valutakurser. Samhall har en finanspolicy som årligen fastställs av styrelsen. Policyn reglerar risker inom kapitalförvaltning, kreditgivning samt valutahandling.

**KREDITRISK.** Samhall har fastställt riktlinjer för att säkra att försäljning av varor och tjänster sker till kunder med lämplig kreditbakgrund. I företagets vd-direktiv för kreditgivning finns regler som skall säkerställa att hanteringen av kundkrediter omfattar kreditvärdering, kreditlimiter, ratingnivåer, beslutsnivåer och hantering av osäkra fordringar. Kreditrisken i kommersiella fordringar har historiskt varit låg.

I kapitalförvaltningen regleras kreditrisken genom limiter per emittent och ratingkrav i finanspolicyen. För placeringar på penningmarknaden, med löptider upp till ett år, gäller A-2 (Standard & Poor's) eller P-2 (Moody's) eller likvärdigt som lägsta rating.



För placeringar på obligationsmarknaden, med löptider som överstiger ett år, måste minst 90 procent av totalt innehav ha BBB+ (Standard & Poor's) eller Baa1 (Moody's) eller likvärdigt som lägsta rating. Vidare tillåts endast räntefonder med låg- till medelrisk på en sjugradig skala.

**RÄNTERISK.** Ränterisk innebär en risk för negativ effekt på en placeringens marknadsvärde vid förändring av det allmänna ränteläget. Ränterisken ökar med räntebindningstiden. Samhalls risk mäts i form av duration och den genomsnittliga durationen får maximalt uppgå till tre år. För att ytterligare begränsa risken avseende tid har företaget fastställt maximala löptider för enskilda värdepapper. Durationen per balansdagen uppgick till 1,5 (1,4) år och ränterisken uppgick till 33 (28) miljoner kronor beräknat på 1 procentenhets förskjutning av räntekurvan.

**LIKVIDITETSRIK.** Samhall är utsatt för risken att vid ett givet tillfälle inte ha tillräckligt med likvida medel. Denna risk hanteras genom likviditetsreserven, vilken består av företagets medel på bankkonton.

**VALUTARISK.** Samhall verkar internationellt och utsätts för transaktionsrisker vid köp och försäljning i utländsk valuta. Valutaexponeringen avser primärt euro och USD och utflödet är större än inflödet. Samhall kan hantera valutarisk genom valutaterminskontrakt. På balansdagen fanns inga utestående terminskontrakt.

Det redovisade värdet för övriga omsättningstillgångar och kortfristiga skulder utgör en god approximation av det verkliga värdet på grund av den korta löptiden.

## NOT 25 Eget kapital

Aktiekapitalet består av 5 000 000 aktier à nominellt 100 kronor. Samtliga aktier ägs av svenska staten genom Finansdepartementet. I enlighet med bolagsordningen ska någon utdelning inte utges.

Specifikation över förändringar i eget kapital återfinns under rubriken förändringar i eget kapital.

## NOT 26 Obeskattade reserver

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Akkumulerad skillnad mellan bokförda avskrivningar och avskrivningar enligt plan	8	10
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

## NOT 27 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Avsättningar vid periodens ingång	–	–
Periodens avsättningar	16	–
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>16</b>	<b>–</b>

Avser pensionsförpliktelser, som tidigare inte bruttoredovisats, gällande nuvarande och tidigare ledande befattningshavare.

## NOT 28 Övriga avsättningar

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Avsättningar vid periodens ingång	13	15
Periodens avsättningar	43	22
Ianspråktaget under perioden	–25	–23
Årets återföringar av outnyttjade belopp	–1	–1
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>30</b>	<b>13</b>

Avsättningar avser beslutade omstruktureringsåtgärder på ett flertal orter såsom, Göteborg, Stockholm och Växjö och avser hyror, flyttkostnader och återställningskostnader av lokaler. Åtgärderna bedöms vara slutförda under 2015–2016. I periodens avsättningar ingår avsättningar för förlustkontrakt.

Återföringar avser äldre ej ianspråkta avsättningar.

## NOT 29 Övriga kortfristiga skulder

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Avräkning löner	350	326
Personalens källskatt	86	83
Mervärdesskatt	24	21
Övrigt	8	4
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>468</b>	<b>434</b>

## NOT 30 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Semesterlöneskuld	611	590
Arbetsgivaravgifter	487	448
Löneskatt	49	48
Övrigt	66	74
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>1 213</b>	<b>1 160</b>

## NOT 31 Ansvarsförbindelser

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Tullverket	0,1	0,1
Hyresbostäder i Norrköping AB	0,2	0,2
<b>Summa ansvarsförbindelser</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>

Ansvarsförbindelser avser borgensåtaganden som lämnats för att täcka fullgörande av uppdrag. Inga väsentliga skulder förväntas uppkomma till följd av någon av ansvarsförbindelserna.

## NOT 32 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet

MSEK	2014-12-31	2013-12-31
Av- och nedskrivningar	36	37
Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar	0	–18
Resultat på sålda anläggningstillgångar	–3	–2
Kapitalförsäkringar	–16	–
Avsättningar	34	–2
<b>Summa justeringsposter</b>	<b>51</b>	<b>15</b>

Definitionen av likvida medel är: Kassa/bank, kortfristiga placeringar med en löptid < 3 månader samt placeringar med en obetydlig risk för fluktuationer.

## NOT 33 Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har inträffat efter balansdagen som påverkar årsredovisningen.

## NOT 34 Transaktioner med närstående

**Närstående företag.** Samhall ägs av svenska staten. Inköp och försäljning från och till andra statliga företag sker till marknadsmässiga priser och sedvanliga villkor.

Samhalls väsentliga transaktioner med staten och övriga företag under statens bestämmande inflytande, gemensamt bestämmande inflytande eller betydande inflytande utgör omkring 3 (3) procent av Samhalls omsättning och omkring 2 (3) procent av dess inköp av råvaror.

## NOT 36 Övergång till K3

Bolaget tillämpar från och med år 2014 nya redovisningsprinciper i enlighet med BFNAR 2012:1 *Årsredovisning och koncernredovisning* (K3). K3 regelverket har tillämpats retroaktivt med de undantag som framgår av K3 och har inneburit omräkning av bolagets resultaträkning för år 2013 och balansräkning vid tidpunkten för övergång den 1 januari 2013 samt 31 december 2013.

I följande resultat- och balansräkningar presenteras och kvantifieras de bedömda effekterna vid övergången till K3 för Samhall AB.

### Materiella anläggningstillgångar

Enligt K3 ska anläggningstillgångar delas upp på betydande komponenter om skillnaden i förbrukning avseende dessa komponenter är väsentlig. Bolaget har byggnader, maskiner och inventarier där komponenter har kunnat urskiljas. Detta har inneburit lägre avskrivningar jämfört med tidigare redovisning. Ingående balans per 2013-01-01 har ej påverkats av de nya reglerna på grund av förbud mot retroaktiv tillämpning gällande de områden som påverkar Samhalls redovisning. Under 2013 har tillämpningen av komponentavskrivning medfört minskade avskrivningar om 1 miljon kronor under perioden januari–december. I balansräkningen 2013-12-31 uppgår justeringen till 1 miljon kronor.

### Aktivering av tidigare nedlagda kostnader gällande utbyte av komponenter

Enligt tidigare redovisningsprinciper kostnadsfördes utbyte av komponenter på fastigheter. Enligt K3 regelverket ska detta aktiveras. Per 2013-12-31 har detta inne-

## NOT 35 Uppgifter om bolaget

Samhall AB (publ) är ett aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige.

Adressen till företagets huvudkontor är:  
Klarabergsviadukten 90 Hus C  
Box 27705  
115 91 Stockholm

burit att 3 miljoner kronor gällande utbyte av komponenter 2013 aktiverats såsom byggnad.

### Inkomstskatter

Justeringar av uppskjuten skatt utgörs av skatteeffekter till följd av de justeringar som gjorts vid övergången till K3. Totalt uppgår justeringarna för perioden januari–december år 2013 till 1 miljon kronor.

### Kapitalförsäkringar

Bolaget har kapitalförsäkringar gällande pensionsåtaganden till tidigare och nuvarande anställda som tidigare kvittats och därför inte redovisats i balansräkningen. Kapitalförsäkringarna redovisas efter övergången till K3 som långfristiga fordringar och pensionsåtagandena redovisas som avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser. Kapitalförsäkringarna har värderats till verkligt värde. Redovisat belopp uppgår till 15 miljoner kronor. Omräkning har inte skett av år 2013.

### Övrig information

Inga väsentliga skillnader föreligger mellan kassaflödesanalyser som upprättats enligt tidigare redovisningsregler och kassaflödesanalyser upprättade i enlighet med K3 reglerna. Kassaflöde från den löpande verksamheten har ökat med 3 miljoner kronor och kassaflöde från investeringsverksamheten har minskat med motsvarande belopp per 2013-12-31.

## RESULTATRÄKNING

	Helår 2013 enligt fastställd resultaträkning	Effekt vid övergång till K3	Helår 2013 enligt K3
<b>MSEK</b>			
Nettoomsättning	2 550		2 550
Förändring av produkter i arbete och färdiga varor	-3		-3
Merkostnadsersättning	4 405		4 405
Övriga rörelseintäkter	361		361
<b>Summa intäkter</b>	<b>7 313</b>		<b>7 313</b>
Råvaror och förnödenheter	-692		-692
Övriga externa kostnader	-531	3	-528
Personalkostnader	-6 114		-6 114
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	-20	1	-19
<b>Summa kostnader</b>	<b>-7 357</b>	<b>4</b>	<b>-7 353</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-44</b>		<b>-40</b>
Resultat från finansiella poster	61		61
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>17</b>		<b>21</b>
Bokslutsdispositioner	4		4
<b>Resultat före skatt</b>	<b>21</b>		<b>25</b>
Skatt	-9	-1	-10
<b>Periodens resultat</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

**BALANSRÄKNING**

MSEK	Enligt fastställt balansräkning 2013-12-31	Effekt vid övergång till K3 2013-12-31	K3 2013-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Anläggningstillgångar	129	4	133
Finansiella anläggningstillgångar	14	-1	13
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>143</b>	<b>3</b>	<b>146</b>
<b>Varulager</b>			
Varulager	115		115
Kundfordringar	450		450
Övriga kortfristiga fordringar	125		125
Kortfristiga placeringar/ Kassa/Bank	2 524		2 524
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>3 214</b>		<b>3 214</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>3 357</b>	<b>3</b>	<b>3 360</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
Eget kapital	1 572	3	1 575
Obeskattade reserver och avsättningar	23		23
Övriga kortfristiga skulder	1 762		1 762
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>3 357</b>	<b>3</b>	<b>3 360</b>

**Styrelsens och verkställande direktörens försäkran vid undertecknande av årsredovisningen för år 2014**

Bolagets resultat- och balansräkning kommer att föreläggas årsstämman 2015-04-23 för fastställelse.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 *Årsredovisning och koncernredovisning* (K3) och i enlighet med ägarens ägarpolicy.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisnings- sed och ger en rättvisande bild av bolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av bolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som bolaget står inför.

Stockholm den 5 mars 2015

Erik Strand  
*Ordförande*

Hans Abrahamsson

Ann-Christin Andersson

Bertil Carlsén

Helen Fasth Gillstedt

Kenneth Johansson

Hans Kilsved

Pia Litbo

Leif Ljungqvist

Maria Nilsson

Gunnel Tolfes

Monica Lingegård  
*Verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har avgivits den 5 mars 2015

Deloitte AB  
Peter Ekberg  
*Auktoriserad revisor*

# Revisionsberättelse

Till årsstämman i Samhall AB (publ) Org nr 556448-1397

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN

Vi har reviderat årsredovisningen för Samhall AB (publ) för år 2014 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 34–43. Bolagets årsredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 4–15 och 34–65.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning 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 som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorns ansvar

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

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen, 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 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.

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

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av Samhall ABs (publ) finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens övriga delar. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 34–43.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Samhall AB (publ) för år 2014. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 34–43 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Revisorns ansvar

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

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

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

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

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

### Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret. En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens övriga delar.

Stockholm den 5 mars 2015

Deloitte AB  
Peter Ekberg  
Auktoriserad revisor



Det var Sofia Skoog, områdeschef på Samhall, som upptäckte Leif Strands talanger.

## ”Det här är världens bästa jobb.”

För drygt ett och ett halvt år sedan fick Samhall i Luleå en ny stor kund. Riksbyggen ville anlita Samhall för att städa drygt 1 000 trappuppgångar i sina flerfamiljshus.

Områdeschefen Sofia Skoog insåg att hon behövde ett antal personer som kunde träda in och ta ett större ansvar för uppdraget.

Valet föll bland annat på Leif Strand, en av hennes medarbetare som hade lång erfarenhet av städuppdrag och därtill var positiv och framåt. Där inleddes ett fruktbart samarbete som lett till nya metoder för att människor med funktionsnedsättningar ska kunna utvecklas i nya jobb.

Idag ansvarar Leif för städningen av cirka 100 trappuppgångar med tillhörande tvättstugor. Men det är inte främst han som städar. Det gör alla de nya medarbetare som han lär upp – sammanlagt 120 personer under förra året.

Tillsammans med Sofia har han varit delaktig i att ta fram ett helt nytt utbildningskoncept som

går under namnet ”Utbildningsbasen”. Till honom kommer medarbetare med olika funktionsnedsättningar för att lära sig trappstädning, rutinerna i arbetslivet och Samhalls grundläggande värderingar. Inte bara i teorin – utan på plats i trappuppgångarna.

Det finns ingen tidspress på dem han tar sig an och därför kan utbildningen ta alltifrån tre dagar till tre månader.

– Vi ger dem den tid de behöver, säger Leif.

Flertalet av dem har aldrig haft något jobb tidigare, men hos honom har alla möjlighet att känna att de kan lyckas och kan fortsätta sin utveckling.

Sofia har hela tiden stöttat Leif till 100 procent. Och uppskattningen är ömsesidig.

– Leif ger mig mycket energi, han är alltid positiv och inga förslag jag kommer med är omöjliga att ”bolla” eller genomföra med honom, säger Sofia.

Hennes arbete är både tuftt och utmanande på många sätt.

– Men samtidigt är det otroligt roligt. När man får vara med och skapa någonting som blir bra både för kunden och för den enskilda medarbetaren, då är det världens bästa jobb, säger hon.

Leif jobbade redan då med trappstädning och hon upplevde honom som en framåt och positiv person.

– Om människor visar intresse och engagemang vet jag av erfarenhet att det ofta brukar kunna leda till någonting man kan bygga vidare på. Någonting bra, säger hon.

Ändå anade hon inte hur mitt i prick hon träffade när hon valde ut just honom för uppdraget.

*Referat av artikel i magasinet Story.*

Leif och Sofia bollar idéer till utbildningskoncept ”Utbildningsbasen”.



### Leif Strand

Bor: I Luleå  
Ålder: 54 år  
Yrke: Utbildare och kvalitetscontroller på Samhall  
Familj: En vuxen son  
År inom Samhall: Sju  
Fritidsintressen: Dataspel  
Bästa bok: Pengar av Victoria Benedictsson

### Sofia Skoog

Ålder: 44 år  
Bor: Södra Sunderbyn utanför Luleå  
Familj: Man och två barn  
År inom Samhall: Två  
Fritidsintresse: Matlagning  
Bästa bok: I persikoträdets skugga av Joanne Harris



# Redovisning och oberoende granskning

## REDOVISNINGENS INNEHÅLL

Hållbarhetsredovisningens innehåll är baserat på regeringens mål för verksamheten, en väsentlighets- och materialitetsanalys av intressentdialogen samt på intern bedömning av risker och möjligheter. Samhall för en löpande dialog med sina främsta intressentgrupper. För att säkerställa ett högt förtroende strävar bolaget efter att vara lyhört för intressenternas åsikter och behov.

Sammantaget pekar detta underlag på att huvudfokus i redovisningen ska vara Samhalls medarbetare. Av intressentdialogen framkom att Samhalls uppdrag att utveckla personer med funktionsnedsättning genom arbetet är det mest väsentliga. Samhalls arbete med att säkerställa en sund konkurrens är också en viktig fråga. På miljöområdet är koldioxidutsläpp väsentliga.

## GENERELLA UTGÅNGSPUNKTER

Samhalls verksamhet omfattar hela Sverige och var under år 2014 organiserat i sju regioner som i sin tur varit indelade i distrikt. I denna redovisning är huvudprincipen att inte kommentera lokala eller regionala skillnader utan att lämna en samlad redovisning för hela verksamheten.

För att möjliggöra jämförbarhet över tid har, om inte annat anges, alla värden för tidigare år räknats om enligt samma metoder som tillämpas 2014.

GRI:s indikatorprotokoll ligger till grund för datainsamling och beräkningar enligt principen följa eller förklara. I en del fall har GRI:s indikatordefinition ersatts av internt använda nyckeltal utgående från Samhalls specifika uppdrag och målgrupp.

Hållbarhetsredovisningen kompletteras av uppgifter som publiceras på Samhalls webbplats. Om redovisningsprinciper för dessa kompletterande uppgifter behöver klargöras, finns informationen på webbplatsen i anslutning till uppgifterna.

## ARBETSVILLKOR OCH ARBETSMILJÖ

I hållbarhetsredovisningen används begreppet "tjänstemän" för anställda som inte ingår i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen utan som anställts direkt från den reguljära arbetsmarknaden. Bland anställda i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen finns personer som omfattas av särskilt kollektivavtal för tjänstemän i Samhalls arbetsmarknadspolitiska uppdrag. Dessa ingår i denna hållbarhetsberättelse inte av begreppet "tjänstemän".

Information om Samhalls medarbetare, utbildning, arbetsskador och liknande hämtas från interna datasystem som samlar och aggregerar relevant information från verksamheten.

Information redovisas för alla uppdrag från staten men enligt väsentlighetsprincipen sker detaljerad redovisning om personalen inte för personalkategorier med färre än 500 personer. I redovis-

ningen om anställda ingår inte personer inom jobb- och utvecklingsgarantin inom Samhalls Arbetsmarknadstjänster. Dessa medarbetare är inte anställda utan redovisas som praktikanter som deltar i någon form av arbetsträning.

För arbetsolyckor används inte GRI:s nyckeltal utan de interna nyckel- och måltal som Samhall använder internt. I redovisningen ingår inte arbetssjukdomar och färdolyckor till och från arbetet. Från år 2013 redovisas arbetsolyckorna för registreringsår i stället för inträffandeår, vilket bedöms öka redovisningens träffsäkerhet och jämförbarhet mellan åren.

När det gäller livslångt lärande redovisar Samhall bara utveckling i arbetslivet. Samhall har verksamhet enbart i Sverige och ett uppdrag som avgränsas till arbetslivet. Det innebär att insatser för lärande och levnadsvillkor efter pension inte kan göras med det uppdrag och den finansiering som Samhall har. Om en medarbetares arbetsförmåga minskar så att man inte längre "står till arbetsmarknadens förfogande" är det Samhalls ambition att hitta en lösning t ex genom sjukersättning, detta för att undvika uppsägningar. Sådana insatser ingår i det löpande arbetet med medarbetarutveckling.

## MILJÖ

I miljöredovisningen ingår inte de anställdas resor till och från arbetet. Inte heller redovisas energiförbrukning för hyrbilar och privatbilar i tjänst.

Underlag för beräkning av energi och utsläpp från resor och transporter är hämtade från interna datasystem och från leverantörsstatistik.

Fastighetsanknuten data omfattar både egna fastigheter och hyrda lokaler. Emissionsvärden för förnybar respektive ej förnybar energi beräknas med schablonvärden i de fall fastighetsägaren/leverantören inte kan specificera energikällan.

Omräkningsfaktorer för beräkning av utsläpp för egna transporter samt egna och hyrda lokaler är hämtade från Naturvårdsverket, Svensk Fjärrvärme och SPBI. Omräkning har skett av emissionerna från egna fordon för både år 2013 och 2014.

## OBEROENDE GRANSKNING OCH BESTYRKANDE

Samhall har uppdragit åt Deloitte att översiktligt granska och bestyrka hållbarhetsredovisningen. Den oberoende granskningen har fokus på de mest väsentliga hållbarhetsaspekterna men omfattar även bestyrkande av att redovisningen möter redovisningskriterier enligt GRI:s tillämpningsnivå B. Samhalls ambition är att fortsatt utveckla kvaliteten i redovisningen. Av detta följer också kvalitetssäkring genom oberoende granskning.

# GRI-index

Kompletterande information finns på [www.samhall.se](http://www.samhall.se).

Profil-indikatorer	Beskrivning	Källhänvisning sida	Kommentar
<b>STRATEGI OCH ANALYS</b>			
1.1	Uttalande av vd och ordförande	Sid 2–3, 16	Vd-ord. Ordförandeord
1.2	Huvudsaklig påverkan, möjligheter och risker	Sid 17–18	
<b>ORGANISATIONSPROFIL</b>			
2.1	Organisationens namn	Omslag	Samhall Aktiebolag
2.2	Huvudsakliga produkter och/eller tjänster	Sid 5, 14–15	
2.3	Organisationsstruktur	Sid 36–37	
2.4	Lokalisering av huvudkontor	Baksida	Klarabergsviadukten 90C, Stockholm
2.5	Verksamhetsländer	Sid 5, 15	Verksamhet bedrivs enbart i Sverige
2.6	Ägarstruktur och företagsform	Sid 34	Aktiebolag, helägt av svenska staten
2.7	Marknader	Sid 14–15	
2.8	Verksamhetens omfattning	Sid 4–5	Antal anställda och personalstruktur. Anställda i Samhalls olika uppdrag.
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden av verksamhetens storlek, struktur, ägande		Inga väsentliga förändringar
2.10	Mottagna utmärkelser under redovisningsperioden		Inga mottagna utmärkelser under 2014
<b>INFORMATION OCH REDOVISNING</b>			
3.1	Redovisningsperiod	Omslag	Räkenskapsåret 2014
3.2	Datum för föregående redovisning		Års- och hållbarhetsredovisning för 2013, februari 2014
3.3	Redovisningscykel	Omslag	Fastställda rapporttillfällen för delårsrapporter och bokslutskommuniké
3.4	Kontaktperson för hållbarhetsredovisning	Omslag	Mari-Ann Levin Pölde, hållbarhetschef
3.5	Process för att bestämma redovisningens innehåll	Sid 17–18	
3.6	Redovisningens avgränsning	Sid 68, omslag	Redovisning och oberoende granskning
3.7	Särskilda begränsningar i redovisningens omfattning	Sid 68	Redovisning och oberoende granskning
3.8	Redovisningsprinciper för joint ventures, dotterbolag m m som kan påverka jämförbarheten		Ej relevant
3.9	Beräkningsgrunder och mätmetoder	Sid 68, Webbplats	Generella principer samt principer för redovisning i den tryckta års- och hållbarhetsredovisningen finns i avsnittet "Redovisning och oberoende granskning". För den kompletterande redovisningen på webbplatsen finns eventuella kommentarer om redovisningsprinciperna i anslutning till redovisningen.
3.10	Jämförbarhet med tidigare rapporter		Nyckeltal har räknats om enligt de metoder som tillämpas 2013 om annat inte särskilt anges. I övrigt jämförbar med föregående redovisning.
3.11	Väsentliga förändringar från föregående redovisning		Inga väsentliga förändringar
3.12	Tabell med GRI-index	Sid 69–71	
3.13	Policy och praxis avseende extern granskning	Sid 68	Revisors rapport över översiktlig granskning av Samhall AB:s hållbarhetsredovisning
<b>STYRNING, ÅTAGANDEN OCH INTRESSENTRELATIONER</b>			
4.1	Styrningsstruktur för organisationen	Sid 34–37	
4.2	Styrelseordförandens roll i organisationen	Sid 34–37	Styrelseordförande har ingen verkställande roll i organisationen
4.3	Andelen oberoende, icke-verkställande styrelseledamöter	Sid 34–37	Samtliga styrelseledamöter är oberoende och icke-verkställande
4.4	Möjligheter för aktieägare och anställda att framföra rekommendationer till styrelse och ledning	Sid 34–37	Staten är enda aktieägare Arbetstagarrepresentanter i styrelsen; Medbestämmandeavtal och -överenskommelse om formerna för information och förhandling
4.5	Resultatrelaterad ersättning till styrelse, ledande befattningshavare	Sid 57–58	Not 2 Anställda, personalkostnader och arvode till styrelse och ledande befattningshavare. Bolagsstyrningsrapporten
4.6	Styrelsens rutiner och processer mot intressentkonflikter	Sid 34–37	Revisionsutskott och internrevision
4.7	Nomineringsprocess till styrelsen med avseende på kvalifikationer i ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	Sid 34	Nomineringsprocess för statligt ägda bolag
4.8	Uppförandekod och principer för ekonomiskt, miljömässigt och socialt uppträdande	Sid 35	Samhalls uppförandekod och uppförandepolicy
4.9	Styrelsens kontroll av ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	Sid 34–37	Löpande resultatrapportering enligt fastställd instruktion till vd

Profil-indikatorer	Beskrivning	Källhänvisning sida	Kommentar
4.10	Processer för utvärdering av styrelsens egna prestationer, i synnerhet vad gäller ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer	Sid 34–37	Enligt fastställd arbetsordning för styrelsen
4.11	Hur följer man försiktighetsprincipen	Sid 29–31, 35	Finanspolicy, Hållbarhetspolicy (affärsetik och transparens)
4.12	Anslutning till externa deklarerationer om ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer		Ingen anslutning till några sådana deklarerationer
4.13	Medlemskap i organisation		Medlemskap i branschorganisationer och liknande redovisas inte
4.14	Lista de intressentgrupper som organisationen har kontakt med	Sid 17–18	
4.15	Princip för identifiering och urval av intressenter	Sid 17–18	
4.16	Tillvägagångssätt vid intressentdialog	Sid 17–18	
4.17	Viktiga frågor från dialog med intressenterna	Sid 17–18	

Resultat-indikatorer	Beskrivning	Källhänvisning sida	Kommentar
<b>EKONOMI</b>			
EC1	Genererat och distribuerat direkt ekonomiskt värde	Sid 29	Resultat- och balansräkning
EC3	Organisationens förmånsbestämda åtaganden	Not 2 sid 57–58	Not 2 Anställda, personalkostnader och arvode till styrelse och ledande befattningshavare
EC4	Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna	Not 4 sid 59	Not 4 Intäkternas fördelning
<b>MILJÖ</b>			
EN1	Materialanvändning	Webbplats	Redovisas för emballage, stål, kabel, trä, städ- och rengöringskemikalier
EN2	Återvunnet material i procent av materialanvändning	Webbplats	Redovisas för emballage, stål, kabel, trä, plast, städ- och rengöringskemikalier, plastsäckar
EN3	Direkt energianvändning per primär energikälla	Webbplats	Redovisas för transporter (produktions- och tjänstebilar), egna fastigheter
EN4	Indirekt energianvändning per primär energikälla	Webbplats	Redovisas för transporter (hyrbilar och privatbil i tjänst), hyrda lokaler
EN8	Total vattenanvändning per källa	Webbplats	Vattenkälla är kommunalt vatten
EN16	Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser	Webbplats	Redovisas för produktions- och tjänstebilar samt egna fastigheter
EN17	Andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser	Webbplats	Redovisas för hyrda lokaler, tåg, flyg, hyrbilar, privatbil i tjänst
EN18	Initiativ för att minska utsläppen av växthusgaser, samt uppnådd minskning		Samhalls interna miljömål
EN20	NO <sub>x</sub> , SO <sub>2</sub> samt andra väsentliga luftföroreningar	Webbplats	Redovisas för transporter (egna transporter samt inrikes frakter), egna fastigheter. Hyrda lokaler inkluderas ej, tåg/flyg/hyrbilar redovisar ej SO <sub>x</sub> .
EN22	Total mängd avfall	Webbplats	Redovisas för den del som hanteras av huvudleverantören
EN26	Initiativ för att minska miljöpåverkan från produkter och tjänster	Sid 32–33	Beskrivning av insatser för att minska kemikalieanvändning, utsläpp m m, framför allt i städtjänsten. Kvantitativ redovisning saknas.
EN28	Böter och icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser		Inga kostnader eller överträdelser rapporterade
<b>ARBETSVILLKOR OCH ARBETSMILJÖ</b>			
LA1	Totalt antal anställda	Sid 4, 20–23	Not 2 Anställda, personalkostnader och arvode till styrelse och ledande befattningshavare. Geografisk fördelning per län jämfört med 1 000 i arbetskraften.
LA2	Personalomsättning	Sid 21	
LA3	Anställningsförmåner för heltidsanställda		Inga förmåner som exkluderar deltidsanställda
LA4	Procent av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	Sid 27	Huvuddelen av de anställda omfattas av kollektivavtal
LA5	Minsta varseltid och om detta specificeras i kollektivavtal		För tjänstemän gäller varselreglerna i lagen om anställningsskydd. För anställda i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen som är generell undantagna från lagen om anställningsskydd ska, enligt kollektivavtal, lagens procedurregler gälla.
LA6	Andel av personalen som representeras i kommittéer för hälsa och säkerhet		Samtliga anställda på arbetsplatser med >50 anställda enligt Arbetsmiljölagen
LA7	Arbetsrelaterade olyckor och sjukdomar	Sid 27	
LA 9	Arbetsmiljöområden som täcks i formella överenskommelser med fackföreningarna	Sid 27	Alla områden i Arbetsmiljölagen täcks av arbetsmiljöavtal
LA10	Genomsnittligt antal utbildningstimmar per anställd och år	Sid 25	
LA11	Kompetensutvecklingsprogram	Sid 25	
LA12	Andel anställda som deltar i regelbundna utvecklingssamtal	Sid 24–25	
LA13	Sammansättning av företagsledning och övriga anställda	Not 2 sid 57 Sid 21–22	
LA14	Löneskillnader i procent mellan män och kvinnor per personalkategori	Sid 27	Inga osakliga löneskillnader

Resultat-indikatorer	Beskrivning	Källhänvisning sida	Kommentar
<b>MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER</b>			
HR2	Andel betydande leverantörer och underleverantörer som granskats avseende MR	Sid 31	Principerna för leverantörsgranskning
HR3	Antal personalutvecklingstimmar för utbildning i policyer och rutiner för MR	Sid 25	Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy: Tas upp för alla nyanställda i företaget. Ingår i seminarier inom "Det viktiga ledarskapet". Löpande dialog i verksamheten. Ingen tidredovisning specifikt för detta.
HR4	Antal fall av diskriminering samt vidtagna åtgärder	Sid 27	

Resultat-indikatorer	Beskrivning	Källhänvisning sida	Kommentar
<b>SAMHÄLLE</b>			
SO2	Andel affärsenheter som analyserats avseende risk för korruption		Inga specifika enheter granskade under 2014. Ny internrevisionsfunktion granskar enligt fastställd revisionsplan.
SO3	Andel av de anställda som gått utbildning i organisationens policyer och rutiner avseende motverkan mot korruption	Sid 25	Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy: Tas upp för alla nyanställda i företaget. Ingår i seminarier inom "Det viktiga ledarskapet". Löpande dialog i verksamheten.
SO4	Åtgärder som vidtagits på grund av korruptionsincidenter		Incidenter har ej förekommit. Inga åtgärder
SO7	Antal juridiska åtgärder mot organisationen för konkurrens-hämmande aktiviteter, överträdelse av konkurrenslagstiftning och monopolbeteende, samt utfallet	Sid 31	Inga överträdelse eller kostnader rapporterade under 2014
SO8	Böter och icke-monetära sanktioner mot organisationen för brott mot gällande lagar och bestämmelser	Sid 31	Inga överträdelse eller kostnader rapporterade under 2014
<b>PRODUKTANSVAR</b>			
PR5	Kundtillfredsställelse		Enligt mätning av kundtillfredsställelsen var 37 (37) procent av de tillfrågade kunderna "supernöjda" vilket var en minskning jämfört med föregående år och inte nådde målet som är 50 procent supernöjda kunder.
PR9	Böter vid bristande efterlevnad av lagar och regler		Inga överträdelse eller böter rapporterade under 2014

# Revisors rapport över översiktlig granskning av Samhalls hållbarhetsredovisning

Till Samhall AB (publ)

## INLEDNING

Vi har fått i uppdrag av företagsledningen i Samhall AB (publ) att översiktligt granska Samhalls hållbarhetsredovisning för år 2014. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på sidan 73.

## STYRELSENS OCH FÖRETAGSLEDNINGENS ANSVAR FÖR HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 68 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga fel, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

## REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har

en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och kvalitetskontroll och god revisionssed i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

## UTTALANDE

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 5 mars 2015

Deloitte AB

Peter Ekberg  
Auktoriserad revisor

Andreas Drugge  
Specialistmedlem i FAR



# Definitioner

## BELÄGGNINGSGRAD

Den andelen av tillgänglig tid som medarbetare arbetar i kunduppdrag. I den tillgängliga tiden ingår inte tid för medarbetarutveckling.

## CSR

"Corporate Social Responsibility", alltså företagets samhällsansvar. Syftar på hur företaget bedriver sin affärsdrivande verksamhet så att den inte bara ger ekonomisk avkastning, utan också bidrar till de anställdas och deras anhörigas livskvalitet och till förbättringar i samhället i övrigt.

## DISTRIKT

Den operativa nivån i företaget. Samhall är geografiskt indelat i distrikt, som verkar på den lokala marknaden och har den direkta kontakten med kunder och övrigt näringsliv.

## FUNKTIONSNEDSÄTTNING

Funktionsnedsättning innebär nedsättning av fysisk, psykisk eller intellektuell funktionsförmåga. Funktionshinder innebär begränsning som en funktionsnedsättning innebär för en person i relation till omgivningen. Arbetsförmedlingen bedömer om en person har ett funktionshinder som medför nedsatt arbetsförmåga och därmed kan anvisas ett arbete i Samhall.

## GRI

"Global Reporting Initiative", normgivande internationella riktlinjer för hållbarhetsredovisning som ska göra det lättare att bedöma och jämföra företag ur socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv.

## HÅLLBARHET, HÅLLBAR UTVECKLING

Syftar på hur företag och organisationer agerar för att tillfredsställa dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.

## HÅLLBARHETSREDOVISNING

Ska mäta och presentera för företagets intressenter vad företaget uppnått i sitt arbete mot en hållbar utveckling. Redovisar företagets ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan.

## MERKOSTNADERSÄTTNING

Den ersättning som Samhall får från staten för de merkostnader som följer av statens uppdrag. Merkostnaderna beror på behov av lägre arbetstakt, utvecklingsinsatser, anpassning av arbetsplatser, förstärkt anställningstrygghet, samt kraven på geografisk spridning och mångfald av uppdrag.

## ÅRSREDOVISNING

Styrelsen och verkställande direktören för Samhall AB (publ) organisationsnummer 556448-1397 får härmed avge årsredovisning för räkenskapsåret 2014. Förvaltningsberättelsen omfattar sidorna 4–15 och 34–49.

Samhalls årsredovisning för 2014 går också att läsa på [www.samhall.se](http://www.samhall.se)

## RAPPORTTILLFÄLLEN

Samhall lämnar ekonomisk information för år 2015 vid följande tillfällen:

23 april 2015	Delårsrapport 1	januari–mars 2015
14 augusti 2015	Delårsrapport 2	januari–juni 2015
23 oktober 2015	Delårsrapport 3	januari–september 2015
29 januari 2016	Bokslutskommuniké	januari–december 2015

## ÅRSSTÄMMA

Årsstämma kommer att hållas den 23 april 2015 i Stockholm.

## HÅLLBARHETSREDOVISNING

Företagets bidrag till hållbar utveckling har i flera år beskrivits i årsredovisningarna. För sjunde året tydliggör Samhall sitt hållbarhetsarbete och resultaten av detta genom att i den tryckta

## PRIORITERADE GRUPPER

Prioriterade grupper omfattar personer med psykiska funktionsnedsättningar, personer med utvecklingsstörning eller neuropsykologisk funktionsnedsättning, personer med mer än en funktionsnedsättning som tillsammans medför omfattande nedsättning av arbetsförmågan och personer med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga ur jobb- och utvecklingsgarantins sysselsättningsfas.

## TJÄNSTEMÅN

Begreppet "tjänstemån" används för anställda som inte ingår i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen utan som anställts direkt från den reguljära arbetsmarknaden. Tidigare år har begreppet "direkt anställda" använts, men detta begrepp bedöms som svårtillgängligt.

## UTVECKLINGSANSTÄLLNINGAR

En arbetsmarknadspolitisk åtgärd som innebär anställning med tidsbegränsat lönebidrag. Anställningen ska vara anpassad efter den arbetssökandes förutsättningar och särskilda behov. Under anställningen ska det vara möjligt att utveckla sin kompetens och arbetsförmåga.

## ÅTERGÅNG

Tidigare Samhallanställd som blivit anställd av annan arbetsgivare, och som utnyttjar sin rätt till återanställning. Återanställningsrätten gäller i 12 månader från övergången.

## ÖVERGÅNG

Anställd som slutar i Samhall för att börja anställning hos annan arbetsgivare.

## Ekonomiska definitioner

### KASSALIKVIDITET

Omsättningstillgångar exklusive lager och pågående arbeten i procent av kortfristiga skulder.

### RÄNTABILITET PÅ GENOMSNITTLIGT EGET KAPITAL

Årets vinst i förhållande till under året genomsnittligt eget kapital.

### SOLIDITET

Justerat eget kapital i förhållande till balansomslutningen vid utgången av respektive år.

Årsredovisningen också publicera en hållbarhetsredovisning i enlighet med ägarens riktlinjer, "Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande" (Regeringskansliet, Näringsdepartementet).

Hållbarhetsredovisningen är framtagen i enlighet med riktlinjerna för Global Reporting Initiative (GRI) och omfattar Samhalls Hållbarhetsredovisning 2014, sidorna 16–33 och 68–72, samt dokumentet "Kompletterande GRI-indikatorer 2014" på Samhalls webbplats ([www.samhall.se/hallbarhet](http://www.samhall.se/hallbarhet)) i dokumentet Kompletterande GRI-indikatorer 2014.pdf). I de fall väsentliga avsteg gjorts från GRI:s Sustainability Reporting Guidelines, version 3.0, kommenteras detta i Samhalls hållbarhetsredovisning (avsnitt Redovisning och oberoende granskning). Redovisningen gäller för kalenderåret 2014. Senaste rapporten (Hållbarhetsredovisning 2013) utkom i mars 2014.

Det är Samhalls egen bedömning att Hållbarhetsredovisningen 2014 uppfyller de krav som ställs på en hållbarhetsredovisning på tillämplighetsnivå B+ baserad på tillämplighetsnivåerna framtagna av Global Reporting Initiative. Deloitte AB har bestyrkt Samhalls Hållbarhetsredovisning 2014 och bekräftar att den uppfyller tillämplighetsnivå B+. Se bestyrkanderapporten på sidan 72.

Läs mer om GRI på [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Kontaktperson för hållbarhetsredovisningen är Mari-Ann Levin Pödle, hållbarhetschef i Samhall AB. Kontaktperson för årsredovisning och information i övrigt om Samhalls verksamhet är Albin Falkmer, informationschef.

# samhall

Samhall AB, Box 27705, 115 91 Stockholm  
Besöksadress: Klarabergsviadukten 90, hus C  
Tel: 08-553 411 00  
E-post: info@samhall.se  
www.samhall.se  
Organisationsnummer: 556448-1397  
Säte: Stockholm

