

# samhall 2013

ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING



**Lyckade  
utvecklings-  
anställningar  
gav satsning  
på unga**

**SOCIAL HÅLLBARHET**  
VÅRT KÄRNVÄRDE

**EKONOMISK HÅLLBARHET**  
EKONOMI I BALANS OCH  
LÅNGSIKTIGT SUNDA AFFÄRER

**HÅLLBAR MILJÖ**  
ETT VIDGAT  
MILJÖPERSPEKTIV

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

Företaget har cirka 21 000 anställda på cirka 200 orter och erbjuder tjänster inom allt från städ, tvätt och fastighet till logistik och tillverkning. Samhall ägs av svenska staten och omsätter årligen cirka sju miljarder kronor. Företagets kärnuppdrag är att skapa utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning och lyckas med detta genom att 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 <sup>2013</sup>

## SAMHALLS VERKSAMHET

- 2 VD-ord**  
Ett uppdrag som bygger stolthet och engagemang.
- 2 Året som gått**
- 6 Uppdrag och mål**
- 7 Nyttå för medarbetare, kunder och samhälle**  
Genom sitt arbetsmarknadspolitiska uppdrag har Samhall ett åtagande mot tre intressentgrupper.
- 9 Samhällsnytta**  
En viktig tillgång på arbetsmarknaden.
- 11 Individnytta**  
Utgångspunkten för Samhalls uppdrag är att skapa nytta för den enskilda individen.
- 14 Kundnytta**  
Affärsnytta med samhällsansvar.



# 5

50 personer på Samhall i Arvika arbetar för Volvo Construction Equipment.



# 23

För Ann-Marie Harrysson blev Samhall vägen tillbaka in i arbetslivet efter en lång sjukskrivning.

## HÅLLBARHETSREDOVISNING

- 17 Sveriges viktigaste serviceleverantör**
- 18 Hållbarhet i Samhall**
- 21 Social hållbarhet – vårt kärnvärde**
- 31 Ekonomisk hållbarhet – ekonomi i balans och långsiktigt sunda affärer**
- 35 Hållbar miljö – ett vidgat miljöperspektiv**
- 38 Redovisning och oberoende granskning**
- 39 GRI-index**

”Bara funktion. Inga hinder. Utveckling genom arbete bygger på att se och utveckla arbetsförmåga, effektiv matchning och bra ledarskap.

## BOLAGSSTYRNING

- 42 Bolagsstyrningsrapport**
- 46 Styrelsens beskrivning av intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen**
- 48 Styrelsen**
- 50 Ledningsgruppen**
- 51 Den operativa företagsledningen**

## EKONOMISK RAPPORTERING

- 53 Ekonomiskt resultat**
- 57 Förslag till vinstdisposition**
- 58 Resultaträkning**
- 60 Balansräkning**
- 62 Förändringar i eget kapital**
- 62 Kassaflödesanalys**
- 63 Noter**
- 73 Styrelsens och verkställande direktörens försäkran**
- 74 Revisionsberättelse**
- 75 Avtal mellan staten och Samhall AB**
- 77 Definitioner**

**OMSLAGSBILD:** Niklas Karlsson, 26 år, Nybro. Tack vare Samhall kom han igen och har idag jobb som bokbindare på tryckeri.

## ÅRSREDOVISNING

Styrelsen och verkställande direktören för Samhall AB (publ) organisationsnummer 556448-1397 får härmed avge årsredovisning för räkenskapsåret 2013. Förvaltningsberättelsen omfattar sidorna 6–16 och 42–57.

Samhalls årsredovisning för 2013 går också att läsa på [www.samhall.se](http://www.samhall.se)

## RAPPORTTILLFÄLLEN

Samhall lämnar ekonomisk information för år 2014 vid följande tillfällen:

29 april 2014	Delårsrapport 1	januari–mars 2014
15 augusti 2014	Delårsrapport 2	januari–juni 2014
24 oktober 2014	Delårsrapport 3	januari–september 2014
30 januari 2015	Bokslutskommuniké	januari–december 2014

## ÅRSSTÄMMA

Årsstämma kommer att hållas den 28 april 2014 klockan 11.30–12.15, i Stockholm.

## HÅLLBARHETSREDOVISNING

Företagets bidrag till hållbar utveckling har i flera år beskrivits i årsredovisningarna. För sjätte året tydliggör Samhall sitt hållbarhetsarbete och resultaten av detta genom att i den tryckta 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 2013, sidorna 17–41, samt dokumentet "Kompletterande GRI-indikatorer 2013" på Samhalls webbplats ([www.samhall.se/hallbarhet](http://www.samhall.se/hallbarhet)) i dokumentet Kompletterande GRI-indikatorer 2013.pdf). I de fall väsent-

liga 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 2013. Senaste rapporten (Hållbarhetsredovisning 2012) utkom i mars 2013.

Det är Samhalls egen bedömning att Hållbarhetsredovisningen 2013 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 2013 och bekräftar att den uppfyller tillämplighetsnivå B+. Se bestyrkandrapporten på sidan 41.

Läs mer om GRI på [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Kontaktperson för hållbarhetsredovisningen är Mari-Ann Levin Påldre, hållbarhetschef i Samhall AB.

Kontaktperson för årsredovisning och information i övrigt om Samhalls verksamhet är Stefan Hladisch, informationschef.



Sophia Alexandersson, Share Music Sweden, eldsjäl Götaland; Lenanders Grafiska AB, representerat av Lennart Garney, arbetsgivare Götaland; Blixt-jobb, representerat av Linda Hallin, hederspristagare; prisutdelaren H.K.H. Prins Daniel; Tegsnäskidan AB, representerat av Benny och Jimmy Nilsson, arbetsgivare Norrland; AQ Segerström & Svensson, representerat av Richard Miles och Pierre Häll, Årets arbetsgivare nationellt och Svealand; Pär Larshans, hållbarhetschef Max Hamburgerrestauranger, Årets eldsjäl nationellt och Svealand; Mikael Wikman, Index Braille, eldsjäl Norrland.



” Vi behöver **tänka och göra nytt** och ge fler människor chansen. Öppna ögonen och förändra perspektiven.

*Margot Wallström*



Årets arbetsgivare AQ Segerström & Svensson är ett företag som arbetar med olika former av plåtbearbetning. Företaget har på ett mycket medvetet sätt tagit betydande steg för att öppna dörrarna till sin produktion för personer med funktionsnedsättning. En väl etablerad strategi innebär att minst hälften av de bemanningsuppdrag som företaget lägger ut ska erbjudas personer med funktionsnedsättning. Det betyder att företaget idag har 30-talet personer med funktionsnedsättning i sin produktion och dessutom har man anställt flera av de som tidigare varit på bemanning. Företaget har i sin verksamhet tydligt visat att det går att kombinera affärsmässighet med att samtidigt ta ett samhällsansvar inom traditionell verkstadsindustri.

# Sveriges viktigaste CSR-gala

Den 20 november samlades 800 personer på Hotel Rival i Stockholm för att delta i Sveriges största och viktigaste CSR-gala: Visa vägen. Det var sjätte året i följd som Visa vägen-priset delades ut till de arbetsgivare och eldsjälare som gjort mest för att öppna arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning.

På den digra talarlistan märktes bland andra Jacob Wallenberg, Eva Hamilton och Margot Wallström, och prisutdelare var H.K.H. Prins Daniel.

Av cirka 150 nomineringar från hela landet hade juryn enats om tre finalister i vardera kategori. Priset till årets arbetsgivare gick till industriföretaget AQ Segerström & Svensson, vars strategi är att

lägga ut minst hälften av sina bemanningsuppdrag till personer med funktionsnedsättning.

Årets eldsjäl blev Pär Larshans, hållbarhetschef hos Max Hamburgerrestauranger – en visionär, vägvisare och nytänkare som har gjort fantastiska insatser för att öka mångfalden i arbetslivet. I år uppmärksammades dessutom Stockholms Stadsmissions satsning Blixtjobb som erbjuder arbete till människor som fastnat i missbruk och hemlöshet.

Det blev en fullspäckad gala som bjöd på en mängd intressanta talare, gripande berättelser, rörda pristagare, härliga finalister och en imponerad publik. Förhoppningsvis ledde galan till att ännu fler företag är beredda att ta sitt ansvar i framtiden.



Många personer med funktionsnedsättning befinner sig i ett utanförskap långt från arbetets gemenskap. Samtidigt finns det arbetsgivare och eldsjälare runt om i arbetslivet som gör fantastiska insatser och står för ett nytänkande när det gäller att öppna dörrar och ta bort trösklar till arbetsmarknaden. Det är vad Visa vägen handlar om.



”  
Samhällsansvaret är en viktig del i en framgångsrik verksamhet. **Sverige skulle komma längre om människor med funktionsnedsättning inkluderades mer i arbetslivet.**

*Jacob Wallenberg*

– Vi speglar fortfarande inte hela Sverige som det ser ut, funktionsnedsatta syns inte och har aldrig syns i rutan. Men vi har börjat att förändra detta. För Eva Hamilton, VD på SVT, är socialt ansvar mer än vackra ord i ett bokslut. Hela public service-modellen bygger på att förtjäna allmänhetens förtroende menade hon.



# Ett uppdrag som bygger stolthet och engagemang

## Året som gått

► **Samhalls årsstämma** genomfördes den 25 april och i anslutning till stämman anordnades ett välbesökt seminarium med temat "Våga ta ansvar - nyckel till framgång".

► **Nytt uppdrag från staten.** Samhall ska under 2014 erbjuda utvecklingsanställning för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga åt minst 1000 personer från sysselsättningsfasen i jobb- och utvecklingsgarantin. Unga vuxna under 30 år ska prioriteras. Detta uppdrag ersätter

tidigare uppdrag riktat mot långtidssjukskrivna som under år 2014 fasas ut.

► **Totalt antal nya medarbetare** under året var 4 452 personer, av dessa fick 1759 en anställning och 2 693 var praktikanter.

► **Genom fler affärer** har även 1100 befintliga medarbetare ökat sin sysselsättningsgrad i efterfrågade kunduppdrag.

► **Flera stora samarbeten,** bland annat med Aditro, Axel Johnson-koncernen, DHL, Frode Laursen, Ikea, Swedbank, VCE och Volvo, har utvecklats under året.

**F**ramgångsrika företag har en stark och tydlig företagskultur byggd på ett antal viktiga hörnstenar. På Samhall kallar vi dem grundbultar. Framgångsrika företag har också en tydlig idé om varför de finns och vad de håller på med. Något som inte bara är en pappersprodukt paketerad i en snygg affärsplan, utan något som lever i varje medarbetares huvud och hjärta. Samhall har ett extremt viktigt uppdrag – att skapa meningsfulla och utvecklande arbeten för människor med funktionsnedsättning. Ett uppdrag som bygger stolthet och engagemang hos alla våra medarbetare. Allt vi gör och allt vi säger, våra beteenden och vår kultur ska driva oss mot de övergripande målen och säkerställa att vi lever upp till våra löften inte bara mot våra medarbetare, utan också mot våra kunder och samhället i stort.

Vi arbetar intensivt med våra värderingar som i grunden är vägledande för hur vi uppträder mot våra kunder och mot varandra. I våra handlingar och våra beteenden bidrar vi på olika sätt till Samhalls framgång, det gör oss alla viktiga för Samhall. Samhalls viktiga är vi när vi är pålitliga, engagerade och uppmärksamma.

Mycket har hänt sedan Samhallsföretag bildades 1980 och tog över ansvaret för 375 verkstäder med skyddat arbete för 27 000 medarbetare. Från att den egna produktionen i våra verkstäder dominerade till idag då mer

än 80 procent av våra medarbetare arbetar ute hos kund, i bemannade lösningar och tjänsteproduktion över hela Sverige. Vårt uppdrag är oförändrat sedan starten, men omvärldens förändring, marknaden inom Sverige och bolagets ekonomiska förutsättningar har radikalt förändrats sedan 1980. Detta innebär att Samhall är och har varit ett bolag i ständig förändring. Förändring som är viktig för att vi ska kunna optimera den så kallade Samhallnyttan, där vi mäter vårt värde både ur ett kund-, individ- och samhällsperspektiv. Samhall har på ett exceptionellt sätt anpassat sig till nya förutsättningar genom att förflytta över 15 000 jobb till servicesektorn.

**HÖSTEN 2013 DELTOG JAG PÅ EN STOR INTERNATIONELL KONFERENS.** Där träffades organisationer och företag från hela världen i syfte att utbyta erfarenheter inom området funktionsnedsatta och arbete. Vid en internationell utblick kan jag konstatera att Samhalls förändringsresa och kontinuerliga anpassning till nya förutsättningar är unik. Jag åkte hem och var stolt! Stolt över att bo i ett land som Sverige och oerhört stolt över att vara VD för Samhall. Många länder är kvar i 80-talets syn på funktionsnedsatta med en verksamhet som utgörs av de gamla verkstäderna för skyddat arbete. I Sverige växte sig tilltron till medarbetarnas förmåga att både utföra kvalificerat arbete och

framförallt att arbeta ute hos kund tidigt stark. Ingen har som vi öppnat upp arbetsmarknaden för funktionsnedsatta. Vi har därmed brutit utanförskap och skapat förutsättningar som bidrar till ett långsiktigt hållbart Sverige. Ett Sverige där alla ses som en tillgång på arbetsmarknaden.

**STRATEGIN HAR VISAT SIG HELT RÄTT.** I en internationell jämförelse kan vi konstatera att Samhall på ett helt unikt sätt klarat av att förflytta en industriverksamhet till en verksamhet med fokus på att leverera hållbara servicetjänster och bemanning till svenskt näringsliv och offentlig sektor. När många andra länder saknar arbete till den utsatta målgruppen inom dessa områden växte Samhall under 2013 med 13 procent inom tjänstesektorn. Att driva ett Samhall som på många sätt påminner om vilket företag som helst, med en professionell säljkår, effektiva tjänstekoncept och samtidigt värna vårt särskilda uppdrag gör oss unika i världen. Det kan alla svenskar vara stolta över!

Förflyttningen har dessutom tydligt bidragit till ökad Samhallnytta. Med uppdraget att erbjuda utvecklande jobb till cirka 21 000 medarbetare fortsätter vårt affärsutvecklingsarbete och under 2014 satsar vi ännu mer på att utveckla attraktiva erbjudanden bland annat till omsorgssektorn och inom det som kallas Facility Management. Vårt erbjudande kombineras med möjligheten

”Allt vi gör och allt vi säger, våra beteenden och vår kultur ska driva oss mot de övergripande målen och **säkerställa att vi lever upp till våra löften** inte bara mot våra medarbetare, utan också mot våra kunder och samhället i stort.”

► **Styrelsen har formulerat** strategiska hållbarhetsmål för de kommande åren.

► **Samhalls certifikat** enligt ISO 9001:2008 och ISO 14001:2004 som omfattar Samhalls alla medarbetare reviderades genom en förnyelserevision som genomfördes i oktober och november.

► **En reklamkampanj** genomfördes under hösten med syfte att marknadsföra Samhalls bemannade lösningar. Annonser har publicerats i fack- och branschpress samt i olika digitala kanaler.

► **Under Almedalsveckan i början av juli** engagerade sig över 100 medarbetare i Sam-



för våra kunder att ta socialt ansvar. Hållbart företagande skapar värde och långsiktig framgång. Något som våra kunders kunder också sätter stort värde på.

Och förflyttningen hade inte varit möjlig utan våra kunder. En kund till Samhall är viktigare än för något annat företag. Vi vill att våra kunder ska ställa samma krav på oss som på våra konkurrenter. Bara då kan våra medarbetare utvecklas på ett sätt som gör dem konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. Men visst krävs det många gånger lite tålamod. Att börja jobba på Samhall innebär början på en resa – att bygga självkänsla, känna sig behövd, vara en del i en gemenskap. Och att leverera kvalitet till våra kunder.

#### **MEN TROTS SVERIGES OCH SAMHALLS**

**FRAMGÅNGAR** står fortfarande cirka 250 000 funktionsnedsatta utan jobb. I behov av en möjlighet att få utvecklas genom arbete. För att hitta just sin talang! Att se en förmåga och en talang istället för ett funktionshinder är nyckeln till framgång. Vilket också har varit Samhalls framgångsfaktor i alla dessa år. Totalt välkomnade vi närmare 4 500 nya medarbetare under 2013. Trots att det kan tyckas som stora volymer behöver vi öka genomströmningen i Samhall ytterligare och få betydligt fler att lämna oss för arbete hos andra arbetsgivare.

#### **UNDER 2013 HAR VI FRAMGÅNGSRIKT**

**LEVERERAT** det särskilda uppdrag som regeringen gav oss 2011. Att erbjuda en utvecklingsanställning till 1 000 medarbetare som tidigare varit långtidssjukskrivna och blivit utförsäkrade. Detta uppdrag har varit ett utmärkt test för det som vi under de senaste åren valt att kalla "Nya Samhall". En idé om en delvis förändrad strategi. En idé om hur vi på ett än bättre sätt kan leve-

ra vårt viktiga uppdrag och erbjuda fler människor en möjlighet att utvecklas genom arbete. Med start januari 2014 tar vi oss ytterligare ett uppdrag. Att erbjuda utvecklingsanställning till 1 000 unga vuxna med funktionsnedsättning.

#### **UNDER 2013 HAR VI FASTSTÄLLT SAMHALLS**

**STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL** för de kommande åren. Målen känns ytterst relevanta och samtidigt strategiskt utmanande. Eftersom socialt ansvarstagande är bärande för vår kärnverksamhet har vi definierat ett av våra viktigaste hållbarhetsmål som andelen medarbetare i arbete (M.I.A). Det blir ett av våra viktiga nyckeltal framöver och mäts genom andelen medarbetare i riktiga jobb, uttryckt som bruttovinst och debiteringsgrad per medarbetare. Riktiga jobb innebär arbetsuppgifter som våra kunder är beredda att betala för och som indirekt visar hur stark Samhalls förmåga är att matcha medarbetarna in i rätt arbete, både ur ett arbetsförmågeperspektiv och ett konkurrenskraftsperspektiv.

Inom området ekonomisk hållbarhet är relationen mellan intäkter från våra kunder och ersättningen från vår uppdragsgivare vår viktigaste parameter. Merkostnadsersättningen har legat oförändrad sedan 2009. Det driver Samhall mot en ökad självfinansiering, det vill säga att en större andel av våra kostnader måste täckas av våra intäkter från kund. Det är en utveckling som jag anser positiv då den tvingar oss att än bättre matcha våra medarbetare in i arbeten där de optimalt nyttjar och utvecklar sin arbetsförmåga, samtidigt som det driver oss mot affärer där vi kan vara konkurrenskraftiga och addera ett högt värde till våra kunder. En ökad självfinansieringsgrad leder dock till att Samhall i mycket begränsad utsträckning kan skapa

egna arbetstillfällen genom att exempelvis geografiskt flytta arbeten till orter där arbetslösheten är hög och där enda möjligheten är den traditionella industriella tillverkningsingen.

#### **UNDER 2013 HAR VI BEDRIVIT ETT INTENSIVT**

**FÖRÄNDRINGSARBETE** och även om man i vår verksamhet måste vara uthållig och ha respekt för att saker tar tid måste vi samtidigt vara väldigt nöjda. Vi har etablerat en stabil och nära relation med våra största och viktigaste kunder, bland annat Ikea. Flera större uppstarter har genomförts med framgång. Stora satsningar har genomförts utan att medföra kostnadsökningar och grunden för fortsatt utveckling med en tydlig strategi framåt är nu lagd. I centrum står våra medarbetare och våra kunder. Utveckling genom arbete är vår drivkraft. Riktiga jobb som våra kunder betalar för. Med ett 2013 bakom oss där vi vuxit med 6 procent har dessutom närmare 1 100 medarbetare ökat sin sysselsättning i efterfrågade kunduppdrag. I arbeten ute hos kund. Ja, mot den bakgrunden måste jag säga att jag är nöjd. Med energi och järnvilja fortsätter vi nu vårt förändringsarbete under 2014. Andelen medarbetare i arbete ska öka till nya nivåer och vi ska skapa än bättre ekonomiska förutsättningar för vårt så oerhört viktiga uppdrag. Det känns inte bara viktigt utan ska också bli otroligt kul!

Stockholm i februari 2014



Monica Lingegård  
VD Samhall

halls aktiviteter. Arbetstillfällena och utanförskap stod högt på agendan och Samhall ordnade bland annat ett evenemang tillsammans med Gotlands landshövding och Elite Hotels. Syftet var att samla beslutsfattare och lyfta frågan om hur Samhall tillsammans med andra kan bryta utanförskapet för dem som

står längst från arbetsmarknaden. Drygt 250 beslutsfattare, varav tolv statsråd, kom till evenemanget.

► **På Visa vägen-galan** deltog närmare 800 personer från näringslivet och offentlig verksamhet. Galan har blivit ett av Sveriges största hållbarhetsseminarier. CSR-utmärkelsen

Visa vägen-priset delades för sjätte året i rad ut under galan och prisutdelare var H.K.H. Prins Daniel. Totalt kom det in 150 nomineringar till juryn, vilket var rekordmånga. I samband med prisutdelningen hölls ett seminarium på temat talang och ansvar där varje talare pratade om ämnet kopplat till sina respektive verksamheter.

► **Samhalls mål gällande övergångar** ändrades och kommer under 2014 att uttryckas i antal istället för procent, samt även innefatta övergångar för utvecklingsanställda till annan arbetsgivare.





Therese Nilsson, projektledare på Volvo Construction Equipment.



Flera gånger om dagen kör Samhalls personal till Volvos lokaler för att hämta lastpallar.

# Pallar trycket på Volvo

## VOLVO CONSTRUCTION EQUIPMENT

- Volvo Construction Equipment finns på fyra orter i landet. I företagets anläggning i Arvika arbetar cirka 1 000 personer.
- 50 personer på Samhall i Arvika arbetar med att bryta ner Volvos pallar.
- Cirka 1 500 pallar bryts ner varje dag. Det tar cirka 2–3 minuter för en pall att brytas ner.

I stora hallen på Samhall i Arvika står långa rader av lastpallar som väntar på sortering. Pallarna kommer från Volvo Construction Equipment som tillverkar anläggningsmaskiner.

Idag är det full fart i den 3 470 kvadratmeter stora lokalen, från morgon till kväll. Flera gånger om dagen kör Samhalls personal till Volvos lokaler för att hämta lastpallar. Medarbetarna roterar mellan robot och manuella uppgifter och varje dag bryter man ner 1 500 lastpallar.

– Volvo är ett stort företag med stor medvetenhet kring både miljö och säkerhet. Vi på Samhall

har samma tänk kring de bitarna, vilket har underlättat betydligt i vårt samarbete, säger Vladimir Stacho, områdeschef på Samhall.

Dyker det upp mindre svårigheter som måste lösas är det ingen big deal, enligt Therese Nilsson, projektledare på Volvo Construction Equipment:

– Vi har en väldigt tydlig och rak dialog och Samhalls medarbetare är oerhört lyhörda. Det är deras förtjänst att vi har kunnat utveckla och effektivisera andra områden.

Fram till i januari 2012 skötte företaget självt demontering och återanvändning av lastpallar. När man behövde frigöra lokaler

och personal fanns Samhall där med en perfekt lösning.

– Vi hade en supertajt tidplan när vi drog igång det här projektet, men från dag ett har det fungerat perfekt, säger Therese Nilsson.

Det var 2011 som Volvo gick ut till flera aktörer på marknaden för att outsource företagets pallnedbrytning. Samhall var det företag som presenterade det bästa upplägget.

Det tog endast 16 veckor från det att Samhall gick in i projektet tills verksamheten var i full gång.

*Referat av artikel i magasinet Story.*

# Uppdrag & mål

Samhalls uppdrag regleras i bolagsordningen, genom bolagsstämans beslut och i ett särskilt årligt verksamhetsavtal med staten.

Samhalls **kärnuppdrag** 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, där behoven finns.

Staten som ägare fastställer årligen **mål** för Samhalls verksamhet inom följande områden:

■ **Antal anställda** – ett visst minsta antal anställda med funktionsnedsättning uttryckt i arbetade lönetimmar (29,4 miljoner). Från och med 2013 förändrades den tekniska utformningen av timmålet innebärande att alla lönetimmar, och inte bara arbetade timmar, ingår i timramen, som därmed för 2013 utökades med 5 miljoner timmar för att motsvara samma antal anställda som tidigare i kärnuppdraget.

■ **Övergångar** – varje år ska en viss minsta andel (6 procent) av de anställda övergå från Samhall till en anställning hos annan arbetsgivare. Inför 2014 har utformningen av övergångsmålet ändrats innebärande att det uttrycks som ett fast antal istället

för en procentsats. För 2014 gäller ett övergångsmål om minst 1100 personer och omfattar då även personer från Samhalls uppdrag med utvecklingsanställda. När det gäller anställda i Samhalls kärnuppdrag som övergått till anställning hos annan arbetsgivare ska Samhall ge dessa möjligheten att återanställas inom 12 månader.

■ **Rekrytering från prioriterade grupper** – en viss minsta andel (40 procent) av nyanställda ska avse prioriterade grupper enligt av Arbetsförmedlingen och Samhall fastställd definition (personer med psykiskt funktionshinder, personer med utvecklingsstörning eller neuropsykologiskt funktionshinder, personer med mer än ett funktionshinder som tillsammans medför omfattande nedsättning av arbetsförmågan samt arbets sökande med funktionshinder i sysselsättningsfasen).

■ **Ekonomiska mål** – avkastning på eget kapital (7 procent) och soliditet (minst 30 procent), vilka är ambitionsmål över en konjunkturcykel.

Enligt statens uppdrag till Samhall gäller också att företaget ska undvika att säga

upp anställda med funktionsnedsättning i kärnuppdraget på grund av arbetsbrist.

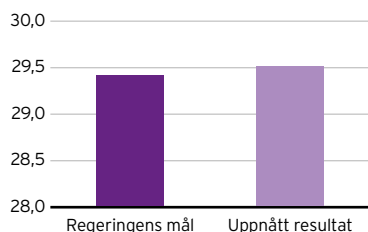
Samhall ska om möjligt även ta regionalpolitiska hänsyn i samband med eventuella omstruktureringar och undvika att lägga ner verksamheter på orter med svag arbetsmarknad.

**Utöver kärnuppdraget** har Samhall statens uppdrag att erbjuda anställningar omfattande 25 procent åt personer med 75 procents sjukersättning. Från och med 2012 har Samhall också haft uppdraget att årligen erbjuda 1 000 tidsbegränsade så kallade utvecklingsanställningar åt arbets sökande hos Arbetsförmedlingen som har slut på dagar från sjukförsäkringen. Under 2014 fasas detta uppdrag ut och ersätts av ett nytt uppdrag för Samhall med att erbjuda utvecklingsanställningar åt 1 000 personer i Arbetsförmedlingens sysselsättningsfas som har en funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga.

Arbetsstillfällena i samtliga uppdrag är endast tillgängliga för Arbetsförmedlingen som bedömer behovet och anvisar arbetslösa med funktionsnedsättning till arbete i Samhall.

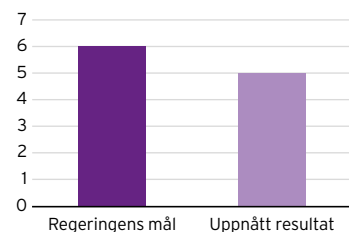
## ARBETSTIMMAR

Miljoner

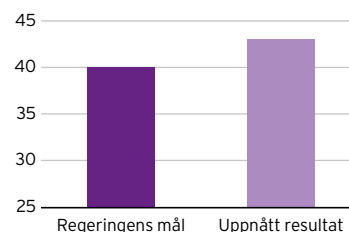


## ÖVERGÅNGAR

%



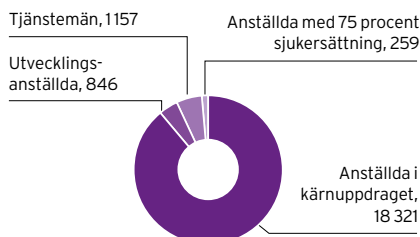
## REKRYTERING FRÅN PRIORITERADE GRUPPER, %



## Medarbetare

### ANTAL ANSTÄLLDA

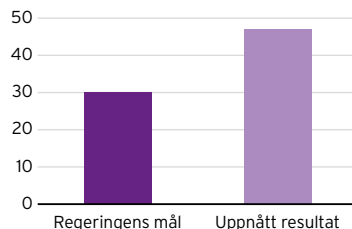
2013-12-31



## Ekonomi

### SOLIDITET 2013

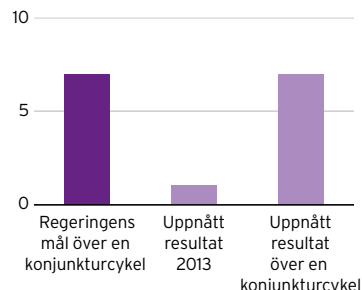
%



## Ekonomi

### RÄNTABILITET 2013

%



# Nytta för medarbetare, kunder och samhälle

Genom sitt arbetsmarknadspolitiska uppdrag har Samhall ett åtagande mot tre intressentgrupper: medarbetare, kunder och samhälle. Samhall ska ge optimal nytta för samtliga.

Samhall är ett statligt ägt bolag med uppdrag att skapa arbete för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Samhall ingår som en del i arbetsmarknadspolitiken och bidrar till att bryta utanförskap. I uppdraget ingår såväl att skapa arbetstillfällen i egen regi och hos kunder som att medverka till att medarbetarna kan ta steget vidare till anställningar hos andra arbetsgivare. Samhall ska i sin affärsverksamhet verka på marknadens villkor i konkurrens med andra företag. Samhalls uppdrag regleras i bolagsordningen och i ett särskilt årligt verksamhetsavtal med staten.

## Verksamhet

Samhall har verksamhet över hela landet och totalt cirka 21 000 anställda.

Utöver de anställda tar Samhall årligen emot ett antal personer för praktik och i arbetsträning inom ramen för Arbetsförmedlingens jobb- och utvecklingsgaranti (JOB). Under 2013 var det totalt cirka 4 500 personer som påbörjade en anställning eller en arbetsträning i företaget.

Samhall erbjuder huvudsakligen tjänster inom områdena **Städ & tvätt, Lager & logistik, Arbetsplats- & fastighetstjänster, Omsorg** samt **Industri & tillverkning**. Samhall utför affärsuppdragen som entreprenader, bemannade lösningar eller tillverkning vid

egna enheter. Cirka 7 000 av Samhalls medarbetare är verksamma inom Städ, som idag är företagets enskilt största produkt.

Arbetsmarknadstjänster är ett affärsområde som ligger vid sidan av Samhalls kärnuppdrag och där företaget erbjuder arbetslivsinriktade rehabiliteringstjänster.

## Organisation

Samhalls verksamhet är uppdelad i sju regioner – Luleå, Sundsvall, Stockholm, Linköping, Göteborg, Växjö och Malmö – vilka i sin tur är indelade i cirka 40 distrikt. Företagets ledning, som är lokaliserad till Stockholm, är uppbyggd av fem centrala stödfunktioner – Ekonomi & finans, Försäljning, HR, Marknad och Verksamhetsutveckling. En gemensam serviceorganisation för hela företaget är lokaliserad till Linköping. Organisationen beskrivs närmare i bolagsstyrningsrapporten.

## Ägarmål 2013 – resultat

För 2013 infriade Samhall ägarmålen gällande antalet anställda (timmålet), soliditeten och den prioriterade rekryteringen. Räknat från 2006, då ägarens räntabilitetsmål infördes, uppgår räntabiliteten på eget kapital i genomsnitt till 7 procent att jämföra med ägarens ambitionsmål om 7 procent över en konjunkturcykel. Ägarens mål om 30 procent soliditet uppfylldes och uppgick

till 47 procent. Antalet lönetimmar uppgick till 29,5 (29,6) miljoner. Rekryteringen från prioriterade grupper var 43 (43) procent. Av de tillsvidareanställda i kärnuppdraget lämnade 5,0 (5,2) procent företaget för anställning hos andra arbetsgivare, vilket innebär att ägarmålet (6 procent) för övergångar inte uppnåddes, främst beroende på större återhållsamhet i rekryteringen hos våra kunder på grund av konjunkturläge.

## Ekonomi

2013 var företagets omsättning, inklusive merkostnadsersättning, 7 313 (7 071) miljoner kronor, varav nettoomsättningen uppgick till 2 550 (2 412) miljoner kronor och merkostnadsersättningen uppgick till 4 405 (4 405) miljoner kronor. Räntabiliteten på eget kapital var 1 (3) procent och soliditeten 47 (46) procent. Rörelseresultatet uppgick till -44 (-77) miljoner kronor.

Staten ersätter Samhall för de uppdragsrelaterade merkostnaderna i verksamheten jämfört med andra företag. Merkostnadsersättningen bestäms av staten för ett år i taget och har en oförändrad nivå sedan 2009.

## Historik

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

## ” Staten ersätter Samhall för de uppdragsrelaterade merkostnaderna i verksamheten jämfört med andra företag. Merkostnadsersättningen bestäms av staten för ett år i taget.

bedrivits av landsting, 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 regionala 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 sedan starten i stort sett haft samma uppdrag, men verksamhetens förutsättningar och inriktning har genomgått stora förändringar genom åren. Under 1980-talet var Samhall en industrikoncern med uteslutande egna produktionsenheter.

Företaget bedrev då såväl legotillverkning som en betydande produktion av egna produkter som till exempel möbler, träskor, arbetskläder med mera. Under början av 1990-talet, då Samhall som mest hade över 30 000 anställda, inleddes en satsning på att utveckla nya verksamheter inom service och tjänster. Samtidigt var Samhall under 1990-talet en betydande underleverantör inom telekomområdet. Under 2000-talet kom sedan en allt större del av Samhalls verksamheter att förläggas ute hos kunderna i form av entreprenader och bemanade lösningar.



## Japanska företag lär sig av Samhall

Japans befolkning blir allt äldre vilket gör det tufft att hitta arbetskraft. Landets företag måste därför ta tillvara alla grupper, exempelvis personer med funktionsnedsättningar, som idag ofta står långt från arbetsmarknaden.

Under 2013 åkte några av Japans största företag, till exempel Mitsubishi, Fujitsu och Honda, till Sverige för att lära sig mer om Samhallmetoden. De besökte bland annat Samhalls uppdrag för Volvo, InkClub och Ikea.

– Samhall räknas internationellt som en föregångare när det gäller att anställa människor med funktionsnedsättning, så det är därför vi är här, säger Jun Yanada, president på Honda Sun.

*Referat av artikel i magasinet Story.*

# En viktig tillgång på arbetsmarknaden

Samhall hjälper personer med funktionsnedsättning att gå från arbetslöshet till anställning genom att producera efterfrågade varor och tjänster åt Samhalls kunder. På så sätt skapas både samhällsekonomisk lönsamhet och stolthet hos medarbetarna.

Syftet med Samhalls verksamhet är att personer med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga ska ges samma möjligheter till delaktighet i arbetslivet som befolkningen i övrigt. Genom att erbjuda arbete i kunduppdrag med produktion av efterfrågade varor och tjänster kan Samhall lyfta fram såväl förmågan som utvecklingsmöjligheterna hos den enskilde. Samhall konkurrerar på lika villkor med andra företag om uppdrag inom olika affärsområden.

Genom att konkurrera och samarbeta med andra företag kan Samhall på ett mycket påtagligt sätt visa på den förmåga och den talang som personer med funktionsnedsättning representerar. Samhall kan därmed också fungera som ett rekryteringsföretag genom att erbjuda såväl kunder som andra arbetsgivare att överta personal.

Samhall hade vid utgången av år 2013 totalt 19 167 anställda med funktionsnedsättning inom ramen för kärnuppdraget och det särskilda uppdraget med utvecklingsanställningar. Under 2013 var det cirka 4 500 personer som påbörjade en anställning eller en arbetsträning i företaget. Samhall är med denna storlek och med sin verksamhet över hela landet en viktig del

av den svenska arbetsmarknadspolitiken. Samhällsekonomisk lönsamhet uppstår när personer med funktionsnedsättning går från arbetslöshet till anställning i Samhall. De får då möjlighet till egen försörjning och till att bidra i en verksamhet som skapar kundnytta, vilket även bidrar till medarbetarnas stolthet och motivation att utvecklas i arbetslivet.

## Lönestöd i olika former

Inom arbetsmarknadspolitiken spelar olika former av lönestöd för personer med funktionsnedsättning en mycket viktig roll för möjligheterna att få och behålla en anställning. Lönebidrag, trygghetsanställning, utvecklingsanställning, offentligt skyddat arbete (OSA) och Samhall omfattar idag tillsammans cirka 95 000 personer. Trygghetsanställningar tillkom 2006 som ett uttalat alternativ till Samhall med möjligheten för andra arbetsgivare att erbjuda anställning för personer med funktionsnedsättning och mera långvarigt behov av stöd.

## Utsatta grupper på arbetsmarknaden

Personer med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga är en av de utsatta grupper som möter särskilda svårigheter när det gäller att få fotfäste på arbetsmarknaden. En av fyra av de personer som är inskrivna som arbetssökande vid Arbetsförmedlingen har idag en funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Svårigheter för unga vuxna med funktionsnedsättning att ta sig in på arbetsmarknaden kommer bland annat till uttryck genom att allt fler yngre med funktionsnedsättning erhåller aktivitetsersättning.

## Satsning på unga

Under 2012 och 2013 har Samhall vid sidan av kärnuppdraget haft ett särskilt uppdrag att erbjuda 1 000 platser för tidsbegränsade utvecklingsanställningar för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga och som har slut på dagar i sjukförsäkringen.

Under 2014 fasas detta uppdrag ut och ersätts av ett nytt uppdrag för Samhall med att erbjuda utvecklingsanställningar åt 1 000 personer i Arbetsförmedlingens sysselsättningsfas som har en funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga. I målgruppen

för dessa utvecklingsanställningar ska Samhall enligt regeringens uppdrag prioritera unga vuxna under 30 år. För att klara detta nya uppdrag kan Samhall på olika sätt bygga vidare på de resurser och den metodik som företaget byggt upp för att hantera det tidigare uppdraget gällande utvecklingsanställningar för utförsäkrade. Det innebär också att Samhall räknar med att under inledningen av 2014 snabbt kunna komma igång med rekryteringen till de nya utvecklingsanställningarna.

Samhall vill proaktivt möta behoven hos personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Det innebär att Samhall vill vara en resurs för dem som står långt från arbetslivet. Vi vill erbjuda både trygghet för dem som behöver en mer varaktig anställning och utveckling för dem som under en begränsad tid behöver en plattform för att komma vidare i arbetslivet. Det nya uppdraget med utvecklingsanställningar, där unga vuxna ges prioritet, ligger väl i linje med intentionerna i den utveckling som Samhall föreslagit såväl i budgetunderlagen till regeringen som i Samhalls yttrande över FunkA-utredningens förslag. Det ger Samhall 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.

### Samverkan med Arbetsförmedlingen

Inom ramen för statens uppdrag är det Arbetsförmedlingen som disponerar alla arbetstillfällen hos Samhall och som avgör vem som ska få jobb. Den huvudsakliga an-

## Målgrupp med mångfald

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". Med utgångspunkt från att Samhall erbjuder reella arbetsuppgifter måste det dock alltid finnas en arbetsförmåga för att en anställning i företaget ska vara meningsfull. Det går samtidigt inte att sätta en fast lägsta gräns för arbetsförmågan. Den kan variera med de olika uppdragen och arbetsuppgifterna. Samhall eftersträvar blandade

grupper av medarbetare med olika arbetsförmåga, kompetens och ålder. Sådana team kan tillsammans leverera olika former av kvalificerade uppdrag med hög kvalitet. I grupperna kompletterar medarbetarna varandra och tillsammans kan de klara ett helhetsåtagande. På detta sätt står Samhall också för mångfald. I företaget blandas och förenas olika grupper med varierande förutsättningar och bakgrund. Det motverkar inlåsning och särlösningar.

*Referat av artikel i magasinet Story.*

ställningsformen i Samhalls kärnuppdrag är tillsvidareanställning. Visstidsanställningar får endast förekomma vid särskilda omständigheter och arbetstoppar. I Samhalls särskilda uppdrag med utvecklingsanställningar gäller tidsbegränsad anställning.

Den geografiska spridningen av Samhalls verksamhet fastställs i samråd med Arbetsförmedlingen.

Rekrytering sker inte till en viss arbetsuppgift, utan intern rörlighet ska ge kontinuerligt yrkesmässigt lärande. Affärsinriktning och verksamhetsuppläggning samt matchning av individer och affärer ska säkerställa att alla medarbetare får ett arbete som är anpassat till deras utvecklingsbehov och möjligheter till övergång.

Samhall har, utöver kärnuppdraget, skyldighet att anställa de personer med 75 procents sjukersättning som Arbetsförmedlingen inte hittar någon annan anställning åt inom sex månader. Uppdraget är oregle-

rat vad gäller antal personer som ska anställas. I dagsläget har Samhall 259 anställda med 75 procents sjukersättning.

Vid sidan av kärnuppdraget erbjuder Samhall också Arbetsförmedlingen en del insatser inom ramen för affärsområdet Arbetsmarknadstjänster. Insatserna gäller för närvarande främst förstärkt arbetssträning och fördjupad bedömning inom Arbetsförmedlingens program jobb- och utvecklingsgarantin (JOB).



Samhall vill vara en resurs för dem som står långt från arbetslivet. Vi vill erbjuda både **trygghet** för dem som behöver en mer varaktig anställning och **utveckling** för dem som under en begränsad tid behöver en plattform för att komma vidare i arbetslivet.

# Utveckling genom arbete

Utgångspunkten för Samhalls uppdrag är att skapa nytta för den enskilda individen. Varje medarbetare ska ha möjlighet att utveckla sin arbetsförmåga och öka sina förutsättningar att få ett nytt arbete utanför Samhall.

Samhall erbjuder anpassade arbetsuppgifter, arbetstempo och arbetstider till personer som idag befinner sig långt från arbetsmarknaden och som har svårt att hitta ett arbete som motsvarar deras arbetsförmåga. Genom att erbjuda utveckling genom arbete synliggör Samhall möjligheter för både medarbetare och kunder. Det är i mötet mellan dem som möjligheterna visar sig.

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 möjligheter till framtida övergång. Målet är att alla medarbetare ska utveckla sitt yrkeskunnande utifrån sina individuella förutsättningar och drivkrafter.

## En mångfald av arbetsuppgifter

Samhalls breda och varierade utbud av tjänster inom områdena Städ & tvätt, Lager & logistik, Arbetsplats- & fastighetstjänster, Omsorg 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.

Under 2014 fortsätter ett arbete som inleddes under 2013 med att tydliggöra yrkesroller och utvecklingsvägar för medarbetarna i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen baserat på de tjänster som Samhall levererar till kund. Varje yrkesroll ska beskrivas och det ska finnas utvecklingssteg som ställer olika krav på arbetsförmåga.

På så sätt kan medarbetare utvecklas successivt i olika yrkesroller med utgångspunkt från sin arbetsförmåga.

Tillgången på lämpliga arbetsuppgifter är centralt för att individnytta ska skapas.

En viktig framgångsfaktor för att få fler medarbetare i arbete är att affärsutveckling och försäljning samverkar med en effektiv och strukturerad medarbetarprocess som fungerar i vardagen.

## 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 sina 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 sin aktiva tid i arbetslivet.

## Så stärker vi företagskulturen

Under 2013 påbörjades utvecklingsprojektet "Det viktiga ledarskapet" inom Samhall. Genom att stärka varje persons förmåga och engagemang ska medarbetarna mer aktivt kunna bidra både till sin egen och företagets utveckling. Detta ska i sin tur öka förmågan att leverera effektiva och högkvalitativa tjänster till kunderna.

– Ledarförmåga, företagskultur, beteenden, målstyrning och kompetensförsörjning är några områden som ska utvecklas. Projektet ger förhoppningsvis energi till hela organisationen, säger Samhalls VD Monica Lingegård.

– Fokus ligger till en början på chefer och arbetsledare, men kommer i förlängningen att omfatta hela företaget. Vi hoppas att detta stärker vår företagskultur och att vi blir stoltare och tryggare i vårt viktiga uppdrag, säger Monica Lingegård.

*Referat av artikel i magasinet Story.*



### Strukturerade och utvecklande arbetssätt

Under hösten 2013 startade ett arbete som ska tydliggöra och förenkla Samhalls processer för medarbetarutveckling.

Medarbetarprocessen ska genomsyras av en tydlig målstyrning hela vägen genom rekrytering, matchning, utveckling och övergångsarbete samt tydliggöra uppdrag och arbetssätt för första linjens chefer. Medarbetarprocessen skapar individnytta genom:

- En engagerad, strukturerad och pågående mål- och utvecklingsdialog som utgår från individen.
- Matchning och intern rörlighet för att matcha och utveckla medarbetare mot rätt arbetsuppgifter i Samhalls kunduppdrag på kort och lång sikt.
- Kompetensutveckling och utbildning från Samhalls skolan som bidrar till medarbetarens yrkesmässiga utveckling.

### Det viktiga ledarskapet

Samhalls långsiktiga arbete med "Det viktiga ledarskapet" är en framgångsfaktor för

att medarbetare ska utvecklas genom arbete och kommer att fortsatt vara i starkt fokus under kommande år. Syftet är att stärka ledarkompetensen och att utveckla en stark företagskultur med ett agerande och ett förhållningssätt som bygger på Samhalls värdegrund och ledaridé.

Under 2013 sjösatte samtliga regioner en ny organisation på distriktsnivå med befattningar och målkort som tydliggör ledaruppdraget och vilka krav det ställer. En ledaridé som beskriver Samhalls syn på ledarskap och en värdegrund som beskriver önskvärda beteenden och förhållningssätt har arbetats fram och finns med som en del i samtliga befattningsbeskrivningar för chefer. Under kommande år kommer Samhall att arbeta vidare med att säkerställa att ledaridén och värdegrunden genomsyrar samtliga processer som syftar till att rekrytera, utveckla och följa upp ledarskapet på såväl individnivå som på olika nivåer i företaget.

I slutet av 2013 lanserades processen Mål och kompetenssäkring. Processen omfattar tjänstemännen och ska säkerställa en tyd-

lig och levande mål- och resultatdialog mellan chef och medarbetare kopplad till Samhalls övergripande mål och skapa kontinuitet och systematik i arbetet med mål och kompetenssäkring. Det är med rätt kompetens på rätt plats som Samhall kan leverera optimal nytta för medarbetare, kunder och samhället.

Den närmaste chefen har stor betydelse för medarbetarens individuella utveckling. Det är chefen som fördelar arbetsuppgifter, ger medarbetaren möjlighet att utvecklas i olika yrkesroller och som genom aktivt coachande bidrar till att medarbetaren successivt bygger upp sin självkänsla och arbetsförmåga. Chefens förmåga att se sina medarbetares förmågor är avgörande i arbetet med medarbetarutveckling.

2014 startar Samhalls ledarutvecklingsprogram "Mitt viktiga ledarskap" som riktar sig till samtliga chefer i första linjen som ett led i att utveckla ledarskapet.





### MEDARBETAR-PROCESSEN

Syftar till att utveckla varje medarbetares arbetsförmåga och öka deras anställningsbarhet.

### REKRYTERA

Samhall samverkar med Arbetsförmedlingen för att anställa personer i rätt målgrupp som kan utveckla sin arbetsförmåga i nuvarande och framtida kunduppdrag.

### MATCHA TILL ARBETE

Genom matchning säkerställs att medarbetarens förmåga och kompetens matchas mot arbetskraven i befintliga och nya uppdrag.

### UTVECKLA GENOM ARBETE

Samhall ger medarbetaren möjlighet att utveckla sin arbetsförmåga och sitt yrkeskunnande genom att arbeta med olika uppgifter i olika yrkesroller.

### GÅ TILL NY ARBETSGIVARE

Samhall ger medarbetaren möjligheter och stöd för att ta steget vidare till ett nytt arbete som de långsiktigt kommer att trivas i.

### AVSLUT

Efter 12 månader går den före detta medarbetarens återanställningsrätt i Samhall ut.

## SAMHALLMETODEN

Att kunna se talang och lösa ett befintligt behov handlar om en ledningsfilosofi. Att fördela arbetet effektivare utvecklar affärerna och skapar värde i företaget. Att sätta rätt person på rätt arbetsuppgift frigör tid och gör det möjligt att fokusera på rätt saker. Vi kallar det Samhallmetoden.

### FÖRMÅGA OCH KOMPETENS

#### BEGRÄNSAD FÖRMÅGA

– personen har begränsad funktionsförmåga som i stor omfattning påverkar möjligheten att använda förmågan för att utföra ett arbete

#### GOD FÖRMÅGA

– personen kan använda sin funktionsförmåga för att utföra ett arbete där kraven inte är specifika eller för krävande

#### HÖG FÖRMÅGA

– personen har inte någon nedsättning av funktionsförmågan

### MATCHNING UTIFRÅN

# 25

#### FÖRMÅGOR

inom sinnesfunktioner, intellektuella förmågor, psykiska förmågor, sociala förmågor och fysiska förmågor

### ARBETSKRAV

#### LÅGA KRAV

– mindre viktigt för att kunna utföra arbetet eller inget krav

#### MÅTTLIGA KRAV

– viktigt men inte avgörande för att kunna utföra arbetet

#### HÖGA KRAV

– avgörande för att kunna utföra arbetet

Matchning är en central del av Samhalls verksamhet. Genom matchning 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 rätt sätt.

# Affärsnytta med samhällsansvar

En stor del av Samhalls framgång bygger på företagets förmåga att erbjuda konkurrenskraftiga tjänster till svenskt näringsliv och offentlig sektor. Uppdragen utförs som entreprenader, bemannade lösningar eller i egen tillverkning – och verksamheten finns i hela landet.

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

Företaget är en stabil och långsiktig aktör med verksamhet över hela landet. Medarbetarna är engagerade och välutbildade. Företaget är anpassningsbart och flexibelt utifrån kundens varierande behov över tiden. Det innebär också att Samhall kan arbeta helt integrerat med kunden.

Samhall erbjuder utöver detta ett antal unika mervärden:

- 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.

## Flexibla lösningar

Samhall utför affärsuppdragen som entreprenader, bemannade lösningar eller i egen tillverkning. Det innebär att vi 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 mer direkt 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 förpackningsarbete, logistik och montering.

På produktionssidan har Samhall mångårig erfarenhet och kompetens. Detta är en styrka som Samhall använder i de bemannade lösningarna genom att i varierande utsträckning kunna erbjuda kunden ett större åtagande vad gäller till exempel egen produktionsledning i kundens lokaler, egen hanteringsutrustning, inköpsutförande med mera.

Sett i ett historiskt perspektiv har Samhall utvecklats från en industrikoncern till en professionell serviceleverantör. I enlighet med företagets långsiktiga strategier pågår sedan flera år en förskjutning av Samhalls verksamhet från produktion vid egna tillverkande enheter till mer av tjänster och bemannade lösningar ute hos kund. I arbete ute hos kund optimeras kombinationen av kundnytta, individnytta och samhällsnytta.

## Produktutveckling

Produktutvecklingen fokuseras på att standardisera och tydliggöra hela kedjan från efterfrågan till leverans och drift. På det sättet kan Samhall säkerställa att medarbetarna erbjuds lämpliga arbetsuppgifter och kunderna en leverans med kvalitet. Målsättningen är att underlätta säljarbetet och öka affärstillväxten, vilket framförallt främjar Samhalls personalutvecklingsuppdrag men också förbättrar den ekonomiska resultatutvecklingen.

Inom ramen för produktutveckling grupperar Samhall också olika tjänster för att

skapa helhetskoncept eller möta specifika branschbehov. Ett exempel är Facility & Service management. Samhall erbjuder inom ramen för detta sina kunder helhetslösningar. Erbjudandet bygger i grunden på en dedikerad ledning som samordnar och styr uppdragen vilka till exempel kan bestå av lokalvård, leverans av fruktkorgar och säkerhetstjänster.

Samhalls grundutbud av tjänster tillsammans med specialistkompetens inom strategisk rådgivning och produktionsoptimering lägger grunden för den lösning som skraddarsys åt kund.

## Uppdragen struktureras i affärsområden

Samhalls affärer är organiserade i fem affärsområden: **Industriproduktion, Förpackning/Montering, Tjänster, Bemannade lösningar** och **Arbetsmarknadstjänster**.

## Städ & tvätt

Städ är Samhalls enskilt största produkt. Med cirka 7 000 medarbetare inom Städ så är Samhall idag också en av Sveriges största aktörer inom branschen. Vi städar bland annat kontor, shoppingcentra, butiker, skolor och trapphus. I utförandet av dessa tjänster följer vi kvalitetssystemet INSTA 800 samt ISO 9001 och ISO 14001. Exempel på kunder som använder sig av Samhalls städtjänster är Ikea, Bauhaus, Ica, Försvarsmakten, Max Hamburgerrestauranger, Jernhusen och Swedbank. Vid sidan av städ erbjuder Samhall också stor- och specialtvätt av arbetskläder och

**SKOGSKYRKOÅRDEN**

- Kyrkogårdsförvaltningen i Stockholm har hand om totalt elva allmänna begravningsplatser i staden. En av dem är Skogskyrkogården i Enskede som sedan 1994 är upptagen på Unescos världsarvslista.
- Arkitekterna Gunnar Asplunds och Sigurd Lewerentz design var nytänkande för sin tid och Skogskyrkogården blev en föregångare för kyrkogårdar runt om i världen.
- Skogskyrkogården är Sveriges näst största begravningsplats och rymmer cirka 100 000 gravplatser. Varje år hålls här över 2 000 begravningsceremonier.



Georgios Makrigiannis på väg att plantera sommarljus och silverek på gravarna.

# Bevarar världsarvet på kyrkogården

**L**ugnet lägger sig som ett fluffigt täcke över besökarna som stiger in på Skogskyrkogården i Stockholm. Begravningsplatsen är en perfekt komposition av natur och arkitektur.

Låter man blicken leta sig in bland de röfyllda granarna upptäcker man plötsligt liv och rörelse på den pampiga begravningsplatsen. Det är Samhalls medarbetare som promenerar med blomkärror och lastar på flakmopeder med trädgårdsredskap och skyddsutrustning.

Sedan flera år har Samhalls personal ansvarat för att 50 hektar mark på Skogskyrkogården

sköts enligt kyrkogårdens och de anhörigas önskemål. Och arbetet pågår fem dagar i veckan året om.

Från maj till midsommar ska 35 000 blommor planteras – och det är cirka 30 medarbetare från Samhall som ansvarar för att uppdraget blir rätt utfört.

En av dem är Annelie Fohlin:

– Alla gravar ska ha olika blommor, vissa ska ha en pelargon medan andra ska ha flera olika sorter. Men isbegonia ska finnas på nästan alla gravar. Det är ägaren av graven som bestämmer, säger hon.

*Referat av artikel i magasinet Story.*





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

textilier för kontor, industri, sjukhus, hotell, kommuner med flera kunder.

### Lager & logistik

Inom Lager & logistik arbetar Samhall med alla delar av lagerhantering. Samhall kan erbjuda kunderna 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, plockar och packar bläckpatroner med mera åt InkClub i Uppsala. Vi bygger butiksdisplayer för DHL:s kunder i deras anläggning i Örebro och för Santa Maria i Kungsbacka. Under 2013 inledde Samhall flera nya viktiga samarbeten med logistikföretag.

### Arbetsplats- & fastighetstjänster

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

Under 2013 har ett antal nya samarbeten inletts. Bland annat har Göta Kanalbolaget anlitat Samhall för städning av gästhamnar samt yttre skötsel vid Bergs slussar.

### Omsorg

Inom Omsorg vill Samhall erbjuda 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. Några exempel på uppgifter är att tvätta, stryka, bädda och sprita sängar, fylla på förråd, transporter inom boendet, hjälpmedelshandling, 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 2013 och flertalet nya dialoger har initierats. Området tillför en stor nytta och breddar även erbjudandet mot Samhalls medarbetare. Även kundintresset är stort, både bland privata och offentliga aktörer, varför Omsorg är ett av Samhalls områden för tillväxt.

### 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 Samhall kan möta upp sina kunder inom ett flertal områden.

Vid kablageenheten i Söderhamn monterar och levererar Samhall varje år cirka 120 000 dragkablage till Volvo Personvagnar. Kablageenheten i Söderhamn liksom Samhalls Q-montering i Göteborg är även certifierade enligt fordonsindustrins egen certifiering ISO/TS 1609. Hos Dentsply (före detta Astra Tech) i Göteborg packar Samhalls medarbetare medicinska produkter och vid Q-monteringen i Svenstavik byggs Permobilbilar för global distribuering via Samhalls eget logistikcenter i Birsta.

Inom mekanik och plast arbetar Samhall både med legotillverkning och produktion av komponenter och färdiga produkter. Vi tillverkar bland annat inredningssystem till servicebilar, karosseridetaler till hus-

vagnsindustrin, ventilationsutrustningar samt boxar och stativ till telekomindustrin. Inom området elektronik tillverkning utför Samhall med hjälp av modern produktionsutrustning yt- och hålmontage av kretskort, lackning och ingjutning av kretskort samt elektronikmontering.

### Arbetsmarknadstjänster

Arbetsmarknadstjänster är ett affärsområde där Samhall erbjuder arbetslivsinriktade rehabiliteringstjänster i konkurrens med andra aktörer. Den huvudsakliga kunden är Arbetsförmedlingen och för närvarande erbjuder Samhall i första hand förstärkt arbetsträning och fördjupad bedömning inom ramen för Arbetsförmedlingens jobb- och utvecklingsgaranti. Samhalls erbjudande gäller hela landet men med koncentration till större tätorter. Vid slutet av 2013 fanns 1 432 personer inom Arbetsmarknadstjänster.

### Rekrytering

Samhall kan erbjuda sina kunder möjlighet att rekrytera kompetent personal. Genom arbete med efterfrågade arbetsuppgifter utvecklar Samhalls medarbetare sin förmåga för att kunna bli attraktiva och konkurrenskraftiga hos andra arbetsgivare. Med stöd av en egen matchningsmetod kan Samhall medverka till att rätt person rekryteras till rätt arbete. Samhalls medarbetare har därmed kommit att utgöra en rekryteringspool för andra arbetsgivare. Max Hamburger restauranger och polismyndigheten i Stockholm rekryterar sedan flera år personal från Samhall.

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

# Sveriges viktigaste serviceleverantör

## Samhall har fyra hållbara förnyelsefokus:

- Engagerade medarbetare som utvecklats genom arbete.
- Nöjda kunder som väljer Samhall för hållbara lösningar på sina behov.
- Ökad samhällsnytta i de arbetsmarknads-politiska uppdragen.
- Låg belastning på miljön.

Samhall vill uppfattas som ett av Sveriges mest ansvarstagande serviceföretag. Själva verksamhetsidén och uppdraget är utgångspunkten för Samhall som ett långsiktigt hållbart företag. Våra utmaningar, vår framgång och vår trovärdighet beror i stor utsträckning på hur vi uppfattas och vilket förtroende vi har bland våra intressenter och på hur vi genomför verksamheten.

Det finns ett enkelt samband mellan individnytta, kundnytta och samhällsnytta. Vi tar ett socialt ansvar genom våra arbetsplatser runt om i Sverige. Individnyttan uppstår när medarbetare med funktionsnedsättning får möjlighet att utvecklas genom arbete. Det innebär att samarbetet

” Vi är beredda att ständigt utvecklas genom att möta och ta oss an **nya utmaningar** både på samhällsarenan och på marknaden.

mellan oss och våra kunder både bygger på lönsamhet och på vinst såväl för miljön som för hela samhället. Samhällsnytta uppstår också genom att vi använder företagets resurser och merkostnadsersättningen från staten effektivt och att verksamheten redovisas transparent. All vinst återinvesteras i företaget.

Hållbarhetsfrågorna är i fokus. Allt fler arbetsgivare inom såväl näringsliv som offentlig sektor har vidgat sitt hållbarhetsperspektiv och börjat uppmärksamma möjligheterna att erbjuda arbete för personer med funktionsnedsättning. Intresset för att samarbeta med Samhall har därigenom ökat. Samhall vill använda detta till att utveckla erbjudandena till kunderna i form av konkurrenskraftiga tjänster och möjlighet att bidra till en reell samhällsnytta genom arbete för Samhalls medarbetare.

Våra hållbarhetsmål har utvecklats och bygger på:

- Utveckling genom arbete för så många medarbetare som möjligt.
- Mer samhällsnytta per skattekrona – en bra och effektiv verksamhet.
- Engagerade medarbetare.
- Minska "fotspåren" i miljön.

Våra möjligheter finns i det fortsatt stora behovet av de arbetstillfällena som Samhall kan erbjuda. Samtidigt står vi inför betydande utmaningar med att utveckla konkurrenskraftiga affärer och skapa nöjda kunder. En aktuell utmaning är också att lyckas med övergångsmålet.

Under 2013 gjordes satsningar på affärstillväxt och inte minst på ett omfattande värdegrundsarbete som kommer att fortsätta kommande år. Vi har satsat och lyckats med uppdraget med utvecklingsanställningar för personer med funktionsnedsättning som har slut på dagar i sjukförsäkringen. Under 2014–2017 har vi fått fortsatt förtroende med ett nytt uppdrag med utvecklingsanställning för personer med



funktionsnedsättning i sysselsättningsfasen. Här får vi även möjlighet att möta målgruppen unga vuxna med funktionsnedsättning, vilket vi själva ser som en viktig framgångsfaktor för Samhalls framtida utveckling.

Under 2014 möts utmaningarna genom fortsatta och nya satsningar bland annat genom förstärkt medarbetarutveckling för fler övergångar. Det behövs också en fortsatt stark affärstillväxt, inte minst inom Bemannade lösningar där Samhall håller på att utveckla nya tjänster.

Vi är beredda att ständigt utvecklas genom att möta och ta oss an nya utmaningar både på samhällsarenan och på marknaden. Vi vill med ägarens förtroende få rätt möjligheter att möta framtiden. Jag är övertygad om att Samhall behövs och kan spela en viktig roll för att möta utmaningarna för hållbart företagande och samhällsutveckling.

Stockholm i februari 2014

Erik Strand  
Styrelsens ordförande

# Hållbarhet i Samhall

## Hållbarhetsarbetet i Samhall:

- Integreras i all verksamhet.
- Prioriteras för kraftsamling inom väsentliga områden.
- Utvecklas och följs upp.
- Kommuniceras internt och externt.

Statligt ägda företag ska agera föredömligt när det gäller transparens, strategiskt arbete och hållbarhetsmål. Under år 2013 har styrelsen aktivt diskuterat hållbarhetsarbetet och hållbarhetsmålen har setts över för att bli mer utmanande.

Möjligheten att följa upp hållbarhetsmålen och verksamhetens övergripande

strategier har ökat, bland annat genom att verksamhetens nyckeltal och KPI:er återfinns i målkorten för de huvudsakliga befattningarna, till exempel distrikts-, områdes- och gruppchefer. Detta är en del i det omfattande värdegrundsarbetet och organisationsutvecklingen som fortgår i det fleråriga projektet "Det viktiga ledarskapet".

## Ett hållbart företag

Den viktigaste resursen är alla medarbetare som arbetar tillsammans i Samhall. Framgång förutsätter både en stark struktur i företagsorganisationen och att arbetet bygger på en gemensam värdegrund.

## Intressentdialogen

Det är dialogen med våra intressenter som visar vilka områden som är viktiga att utveckla och förbättra. Urvalet av intressenter har utgått från vilka aktörer som varit avgörande för företagets trovärdighet, utveckling och affärsmöjligheter. Urvalet har skett utifrån en väsentlighetsbedömning grundad på de senaste årens erfarenheter. Liksom tidigare är intressentdialogen integrerad i den löpande verksamheten.



## Samhalls verksamhet bygger på tre grundläggande värderingar:

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

Under år 2013 har tre värdeord tagits fram som beskriver hur vi ska agera. Värdeorden utgår från att "jag är Samhallviktig när jag är":

**Uppmärksam** på att se möjligheter där andra ser hinder och fokuserar på människors förmåga, har tillit till mina arbetskamrater, uppmärksammar det som går bra och agerar på konflikter.

**Pålitlig** genom att hålla det jag lovar, står för beslut som fattats, uppträder och agerar som ett föredöme, levererar enligt avtal, alltid är ärlig och visar respekt för alla, både arbetskamrater och kunder.

**Engagerad** och delar med mig av min kunskap, är närvarande och tillgänglig för medarbetare och kunder, anstränger mig och ger inte upp, hittar nya lösningar, ser till att min glädje smittar, är positiv och vill lyckas.

## Faktorer som ger Samhall en samlad styrka:

- Ett företag – ett varumärke.
- Verksamhetens unika syfte, uppdrag och mål.
- Gemensamma strategier för utveckling av arbetsmarknadspolitisk roll och affärer.
- Gemensam värdegrund och ledaridé.
- Gemensamma processer, verktyg och arbetssätt. Verksamheten är certifierad enligt ISO 9001 och ISO 14001.
- Finansiering genom en samlad merkostnadsersättning som gör det möjligt att uppfylla de krav som staten ställer på Samhall, utöver det som gäller i andra företag.

Det pågår en kontinuerlig dialog med staten om verksamhetens mål, utvecklingsmöjligheter och prioriteringar. Med Arbetsförmedlingen finns en särskild samrådsgrupp där principiella och strategiska frågor kontinuerligt lyfts. Utifrån de överenskomna generella förutsättningarna sker strukturerat samarbete på region- och marknadsområdesnivå samt ett omfattande operativt samarbete på lokal nivå.

Samhall genomför årligen en medarbetarundersökning (se under avsnittet Medarbetardialog sidan 27).

Kundnöjdheten mäts genom verktyget "Supernöjda kunder" där en kundenkät följs upp av en direkt dialog och en personlig utvärdering med kunden. Kunduppföljningen är också en del av kvalitetsarbetet. Andelen

nöjda kunder minskade till totalt 77 (82) procent, 37 (38) procent var supernöjda.

Samverkan sker med de fackliga organisationerna, både internt och på en övergripande nivå med huvudorganisationerna, se avsnittet Facklig samverkan, sidan 30.

### Väsentlighetsanalys

Samhalls viktigaste bidrag till ett hållbart samhälle framgår av verksamhetsmålen i det årliga avtalet med staten. Utöver dess givna verksamhetsmål har Samhalls styrelse satt upp specifika hållbarhetsmål för utveckling av Samhall som ett hållbart företag. Hållbarhetsmålen utgår från verksamhetens specifika förutsättningar och risker.

Alla intressentgrupper har en stor för-

väntan på att Samhall ska vara föredömlig inom samtliga hållbarhetsområden. Varumärkesriskerna är därmed betydande. Samhall riskerar till exempel att få mer offentlig kritik än andra företag för bristande kvalitet i varor och tjänster eller för brister i leverantörsledets skydd för mänskliga rättigheter. Sådan kritik riskerar att inte bara drabba det aktuella hållbarhetsområdet utan kan leda till att hela Samhalls arbetsmarknadspolitiska roll och uppdrag ifrågasätts.

Vid en samlad bedömning har de områden prioriterats som är väsentligast för att genomföra Samhalls specifika uppdrag. I nedanstående tabell redovisas en sammanfattning av intressentdialog och väsentlighetsanalys.

## Sammanfattning av intressentdialog och väsentlighetsanalys:

### SOCIAL HÅLLBARHET

Område	Kommentarer	Prioritering
<b>Arbetsvillkor</b>	Samtliga intressentgrupper förväntar sig att Samhall är en föredömlig arbetsgivare. Dessa frågor omfattas av och utvecklas inom ramen för Samhalls HR-processer.	<b>Verksamhetsmål:</b> ■ Antal anställda ■ Prioriterad rekrytering till kärnuppdraget ■ Övergångar
<b>Jämställdhet och mångfald</b>	Personalpolicy och arbetet med jämställdhet/mångfald efterfrågas vid offerter. Personer med funktionsnedsättning ingår i verksamhetsmålen och har en särställning jämfört med övriga insatser för jämställdhet och mångfald.	<b>Hållbarhetsmål:</b> ■ Medarbetare i arbete ■ Engagerade medarbetare  Nolltolerans mot mobbning och trakasserier

### EKONOMISK HÅLLBARHET

Område	Kommentarer	Prioritering
<b>Mänskliga rättigheter</b>	Mänskliga rättigheter är aktuellt framförallt i inköpsverksamheten och finansförvaltningen. Samhall ska uppfylla samma krav och förväntningar som andra företag.	<b>Mål:</b> Ekonomi i balans  <b>Hållbarhetsmål:</b> ■ Medarbetare i arbete ■ Ökad självfinansieringsgrad
<b>Antikorruption</b>	Samma krav och förväntningar på Samhall som på andra företag. Ingår i Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy samt i företagets riskhantering.	Nolltolerans mot konkurrensnedvridande prissättning
<b>Affärsetik</b>	Prissättning och konkurrensneutralitet tas upp av företag/konkurrenter. Val av affärer med lämpliga arbetsuppgifter tas upp av handikapprörelsen och är en relevant fråga för uppdragsgivaren staten. Affärsetik hanteras i ett särskilt Affärsråd för samtliga mer betydande affärer.	(Områdena mänskliga rättigheter och affärsetik behandlas i avsnittet om ekonomisk hållbarhet sidorna 33–34)

### HÅLLBAR MILJÖ

Område	Kommentarer	Prioritering
<b>Miljöpåverkan i alla led</b>	Väsentligt vid offerter, miljömål och miljöprestanda efterfrågas av kunder. <b>Samhalls strategi:</b> ■ Minskade koldioxidutsläpp i första hand från produktionsbilar ■ Hållbara tjänster där livscykelanalys och miljöprestanda utvecklas ■ Mer återvinning	<b>Hållbarhetsmål:</b> ■ Minskade koldioxidutsläpp

### Hållbarhetsmål

Samhalls styrelse fastställer Samhalls hållbarhetsmål.

#### Hållbarhetsmål för år 2013 var:

- **Medarbetare i arbete:** Målet avser att säkra "utveckling genom arbete" i kunduppdragen, det vill säga att minska undersysselsättningen.
- **Engagerade medarbetare:** Målet driver fram stolthet över de egna insatserna och över att jobba i Samhall. Engagerade medarbetare mäts genom medarbetarundersökning.
- **Sänkta koldioxidutsläpp** från produktionsbilar: Målet driver fram minskade koldioxidutsläpp som är Samhalls mest betydande miljöpåverkan.

Hållbarhetsmålen har setts över inför 2014 för att i än högre grad vara väsentliga (övergripande, långsiktiga och relevanta), utmanande, uppföljningsbara och tydliga internt samt enkla att kommunicera externt.

Från 2014 tillkommer ett mål om ökad självfinansieringsgrad (mer samhällsnytta per skattekrona) med syfte att driva fram effektivt resursutnyttjande och ökad produktivitet.

Målet "medarbetare i arbete" har ändrats för att driva fram högre andel medarbetare i kunduppdrag, öka förmågan att matcha medarbetare mot rätt arbetsuppgifter samt säkra den ekonomiska bärkraften i uppdragen. Målet anges som ökad debiteringsgrad med minst oförändrad bruttovinst per timme.

Miljömålet avser att styra fordonsparken mot fordon med låga CO<sub>2</sub>-utsläpp, framförallt elbilar, samt mot effektivare utnyttjande av fordonsparken med minskat totalt antal fordon.

#### Utfall 2013 och mål 2014

	Medarbetare i arbete	Engagerade medarbetare	Mindre koldioxidutsläpp	Ökad självfinansieringsgrad
Mål 2013	Andelen medarbetare i kunduppdrag ska öka från 83 till 84 procent av de anställda i kärnuppdraget (minska andelen medarbetare med brist på arbetsuppgifter från 17 till 16 procent).	Medarbetarundersökning (basmätning) genomförs och handlingsplaner med förbättringsförslag tas fram på alla organisatoriska nivåer i företaget.	Minska utsläpp av växthusgasen koldioxid per kilometer från produktionsfordon med 2,5 procent under 2013 jämfört med 2012.	
Utfall 2013	89 procent medarbetare i arbete (11 procent medarbetare med brist på arbetsuppgifter).	Totalt index för samtliga medarbetare var 61 procent och delindex för engagemang var 65 procent.	Minskning med 3,5 procent.	
Mål 2014	Ny målformulering. Fler medarbetare i arbete i konkurrensutsatta kunduppdrag. Mäts i debiteringsgrad och bruttovinst per timme.	Öka medarbetarindex för engagemang jämfört med 2013.	Minskade koldioxidutsläpp. Ny målformulering som mäts i ökad andel produktionsbilar som drivs av el eller gas.	Ökad resurseffektivitet. Nytt mål som mäts i intäkter från affärsverksamheten jämfört med de totala kostnaderna.





” Vårt uppdrag är att utveckla och visa anställningsbarheten hos våra medarbetare med funktionsnedsättning. Arbetet i våra kunduppdrag bryter utanförskap och bidrar till ett hållbart Sverige.

# Social hållbarhet

– vårt kärnvärde

Anette Holmgrens dröm blev sann. Möt tre som tagit steget in i arbetslivet tack vare Samhall.

Vårt arbetssätt och våra medarbetare

Sid  
**23**

# Social hållbarhet

## – vårt kärnvärde

Vår vision är att bidra till ett Sverige där alla ses som en tillgång på arbetsmarknaden. Vårt uppdrag är att utveckla och visa anställningsbarheten hos våra medarbetare med funktionsnedsättning. Arbetet i våra kunduppdrag bryter utanförskap och bidrar till ett hållbart Sverige.

Utveckling genom arbete förutsätter att det finns tillräckligt med kunduppdrag med arbetsuppgifter som kan matchas mot medarbetarnas kompetens och förmåga.

I grundförutsättningarna ingår att Samhall ska anställa rätt målgrupp, det vill säga personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga som anvisas av Arbetsförmedlingen. För att verksamheten ska möta behoven hos dem som behöver Samhall bäst finns målet att minst 40 procent av de nyanställda i kärnuppdraget ska komma från någon av de

prioriterade grupperna. Det finns också ett övergångsmål med syfte att skapa förutsättningar för medarbetare att gå vidare till anställning utanför Samhall, när det är möjligt.

För utvecklingsanställningarna har målgruppen omfattat dem som står längst från arbetsmarknaden. Det har varit personer med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga som varit sjukskrivna så länge att de har slut på dagar i sjukförsäkringen.

Utmaningarna har varit att skapa affärstillväxt och att klara övergångsmålet. Båda

dessa mål påverkas av konjunktur och efterfrågan. Trots begränsade konjunkturförbättringar har det under år 2013 skett en affärstillväxt som skapat mer nya arbetsuppgifter än förväntat, vilket lett till att hållbarhetsmålet "medarbetare i arbete" överträffades. Däremot nåddes inte övergångsmålet. Det berodde till viss del på den begränsade efterfrågan på arbetsmarknaden.

För en bättre måluppfyllelse under nästa år har hela medarbetarprocessen setts över och den nya processen kommer att implementeras under 2014. Yrkesroller och utvecklingsvägar kommer att göras tydligare. Arbetet med Samhalls värdegrund kommer att fortsätta och ett treårigt verksamhetsnära ledarprogram startar 2014.

Under år 2013 har Samhall fullföljt uppdraget med utvecklingsanställning för personer med funktionsnedsättning som har slut på dagar i sjukförsäkringen. Detta uppdrag kommer under år 2014 att planenligt fasas ut. Samtidigt har Samhall för åren 2014–2017 fått ett nytt uppdrag med årligen 1 000 utvecklingsanställningar för personer med funktionsnedsättning i sysselsättningsfasen och där unga vuxna under 30 år prioriteras.

### Sammanfattning av året 2013

Sociala verksamhetsmål	Mål	Utfall 2013
Antal arbetstillfällen		
– Kärnuppdraget, mätt i miljoner lönetimmar	29,4	29,5
– Utvecklingsanställda med funktionsnedsättning som har slut på dagar i sjukförsäkringen	1 000 anställda i genomsnitt	990
Rekrytering från prioriterade grupper	>40%	43%
Övergångar av tillsvidareanställda i kärnuppdraget	6,0%	5,0%

Sociala hållbarhetsmål	Mål	Utfall 2013
Medarbetare i arbete: Andelen medarbetare i kunduppdrag ska öka	Öka andelen från 83% 2012	89%
Engagerade medarbetare (index i medarbetarundersökning)	Noll-mätning	61% totalindex 65% engagemang

**3** steg till arbete

Tröskeln in till arbetslivet kan vara hög. Möt tre som tagit steget in tack vare Samhall.



### "DET VAR NU ELLER ALDRIG"

**Annette Holmgrens** dröm har blivit sann. Efter fyra år som städare och produktionssamordnare på Samhall har hon startat sitt eget företag: nätbutiken [zooexperten.se](http://zooexperten.se).

### Varför ville du starta eget?

– Jag och min sambo har alltid drömt om att ha ett eget företag. Efter fyra år på Samhall var jag redo att prova något nytt. Under våren 2013 blev min sambo uppsagd efter 25 år på sitt jobb. Då kändes det självklart att vi skulle göra det här tillsammans. Det var nu eller aldrig!

**Ålder:** 45 år. **Bor:** I Gävle. **Yrke:** Driver [zooexperten.se](http://zooexperten.se) tillsammans med sin sambo.

# Vårt arbetssätt och våra medarbetare

”Bara funktion. Inga hinder.” Utveckling genom arbete bygger på att se och utveckla arbetsförmåga, effektiv matchning och bra ledarskap.

Samhalls uppdrag är att utveckla människors arbetsförmåga och öka deras anställningsbarhet. Medarbetarprocessen ska skapa individnytta och bidra till att Samhall når målen: övergångar, prioriterad rekrytering, medarbetare i arbete och engagerade medarbetare. Förmågan att matcha medarbetare mot rätt arbetsuppgifter i konkurrenskraftiga uppdrag är avgörande för att få fler medarbetare i arbete. Här är utmaningen ökat fokus på yrkesmässigt lärande samt hur svårmatchad eller felmatchad personal som inte främjar produktiviteten istället kan tillgodose personalbehovet inom Samhalls tillväxtområden.

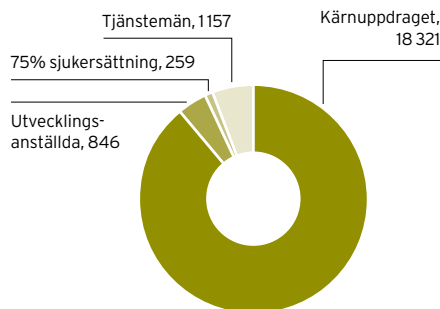
För att möta dessa utmaningar finns några viktiga och fleråriga satsningar, framförallt översyn och implementering av en ny samlad medarbetarprocess, tydliggörande av yrkesroller och utvecklingsvägar, etablering samt utveckling av Samhalls skolan framförallt med fokus på certifierat yrkeskunnande och ledarskap. Det långsiktiga utvecklingsarbetet ”Det viktiga ledarskapet” är en avgörande framgångsfaktor där värdegrundsarbetet fort-

sätter och ett flerårigt verksamhetsnära ledarprogram inleds under 2014.

## Våra medarbetare

Samhall är en stor arbetsgivare med totalt 20 583 anställda vid årets utgång. Av dessa är 19 426 i något av Samhalls arbetsmarknads-politiska uppdrag och 1 157 övriga tjänstemän. Dessutom har under 2013 2 626 personer deltagit i de olika tjänsterna inom Arbetsmarknadstjänster utan att vara anställda.

### ANSTÄLLDA I SAMHALL VID UTGÅNGEN AV ÅR 2013



Könsfördelningen är jämn med totalt 47 procent kvinnor och 53 procent män. I de två minsta personalkategorierna, anställda med 75 procent sjukersättning samt utvecklingsanställningar är kvinnorna i majoritet med 70 respektive 56 procent.

När det gäller åldersstrukturen är 56 procent av de anställda över 50 år medan endast 5 procent är under 30 år.

I Samhalls uppdrag ingår att finnas ”där behoven finns”. Det innebär att verksamheten har en geografisk spridning som beror på det arbetsmarknadspolitiska behovet, inte bara på de kommersiella förutsättningarna. Det är enbart Arbetsförmedlingen som har tillgång till arbetstillfällena i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen och som bedömer vilka som ska anvisas till Samhall. Jämfört med 1 000 anställda i arbetskraften varierar det totala antalet anställda i Samhall mellan 1,9 i Stockholm och 9,1 i Norrbotten. Genom att den huvudsakliga anställningsformen i kärnuppdraget är tillsvidareanställning går det inte att på kort sikt göra stora förändringar av den geografiska spridningen i kärnuppdraget. Behovet av arbetstillfällen



### ”GEMENSKAPEN ÄR DET BÄSTA”

En skoltid fylld av mobbning och utanförskap tryckte ner **Niklas Karlsson**s självförtroende i botten. Men tack vare Samhall kom han igen och har nu fått anställning på ett tryckeri.  
– Det började med att jag jobbade inom Bemannade lösningar hos Lenanders tryckeri i Kalmar. Sedan bestämde sig Lenanders för att anställa mig efter två månader när jag visade att jag kunde och ville lära mig nya saker.

#### Vad är det bästa med jobbet?

– Att det är en god gemenskap bland arbetskamraterna

**Ålder:** 26 år. **Bor:** I Nybro. **Yrke:** Bokbindare



### ”JAG KÄNNER MIG BEHÖVD”

För **Ann-Marie Harrysson** blev Samhall vägen in i arbetslivet efter en lång sjukskrivning.

– Idag känner jag mig som jag gjorde innan jag blev sjuk. Sedan jag började på Samhall har jag inte varit sjukskrivnen en enda gång.

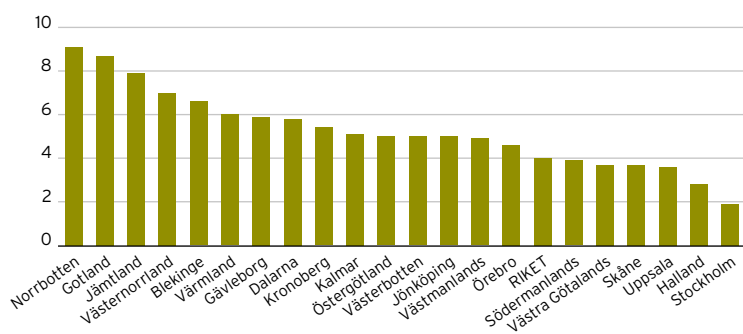
#### Varför trivs du med ditt jobb?

– Det är så varierande och stimulerande arbetsuppgifter och goa arbetskamrater. Jag känner att jag gör nytta och att jag är behövd. Vid varje utmaning lär jag mig något nytt, och man kan aldrig lära sig för mycket.

**Ålder:** 56 år. **Bor:** I Värnamo. **Yrke:** Inköpare

**ANSTÄLLDA I KÄRNUPPDRAGET**

2013-12-31. Geografisk spridning, länsvis per 1 000 personer i arbetskraften



i Samhall påverkas också av vilka andra anställningsmöjligheter för personer med funktionsnedsättning som finns. Därför har storstadsområdena en relativt sett lägre andel anställda i kärnuppdraget. Genom de tidsbegränsade utvecklingsanställningarna ökar dock möjligheterna till geografisk flexibilitet.

### Rekrytering, övergångar och återgångar

Samhall har en stor personalomsättning bland medarbetare i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen. I andra företag betraktas ofta hög personalomsättning som ett problem. I Samhall är det i stället ett mål. Detta innebär att uppgifterna om personalomsättning inte kan jämföras med andra företag. Genom att medarbetare slutar skapas utrymme att anställa nya arbetslösa personer med funktionsnedsättning. Uppdragen med tidsbegränsad utvecklingsanställning ökar genomströmningen. Samhall kan anställa fler personer som på kortare tid får möjlighet att gå vidare i arbetslivet och lämna plats för nyanställning. Därmed kommer även samhällsnyttan att öka.

Antalet personer som under 2013 fått en anställning inom något av Samhalls arbetsmarknadspolitiska uppdrag eller fått en arbetsträningsplats inom jobb- och utvecklingsgarantin uppgick till cirka 4 500 personer. Det är en minskning jämfört med

föregående år som framförallt beror på att nyanställningsutrymme till kärnuppdraget begränsats av att antalet anställda låg på en för hög nivå vid ingången av året, jämfört med årsmålet för lönetimmar. Minskningen beror också på att det under år 2012 skedde en kraftig nyanställning vid start av uppdraget med utvecklingsanställningar för att komma upp i målnivå. Under år 2013 har nyanställningen varit mer begränsad när målet varit att finnas kvar på denna nivå.

Ett av Samhalls huvudmål är inflödet till kärnuppdraget från de prioriterade grupperna (personer med psykisk funktionsnedsättning, personer med utvecklingstörning eller neuropsykologisk funktionsnedsättning, personer med mer än en funktionsnedsättning som tillsammans medför omfattande nedsättning av arbetsförmågan eller arbetssökande med funktionsnedsättning i sysselsättningsfasen). Rekryteringen från dessa grupper uppgick till 43 (43) procent vilket innebär att målet på minst 40 procent överträffades.

Ett annat huvudmål från staten är övergångar till annan arbetsgivare. En viktig förutsättning för övergångarna är ett gott samarbete med Arbetsförmedlingen.

Huvuddelen av dem som lämnar Samhall går till anställning med arbetsmarknadspolitiskt stöd, framförallt lönebidrag. En fjärdedel av personalomsättningen i kärnuppdraget var övergångar till annan arbets-

givare. Målet för år 2013 var 6 procent av antalet tillsvidareanställda i kärnuppdraget. Utfallet blev 912 (987) övergångar, vilket motsvarar 5,0 (5,2) procent vilket innebär att målet inte nåddes. Andelen övergångar bland kvinnor var 4,2 (4,1) procent och bland män 5,7 (6,2) procent.

Det lägre övergångsresultatet beror till en del på att efterfrågan på arbetsmarknaden fortfarande varit relativt låg när det gäller den kompetensprofil som är aktuell för Samhalls medarbetare.

Övergångsmålet har hittills enbart omfattat kärnuppdraget, men kommer från år 2014 att omfatta både kärnuppdraget och uppdragen med utvecklingsanställningar. För att öka målpuffyllelsen under 2014 kommer övergångsfokus att vara en viktig del i implementeringen av den nya övergångsprocessen och i det nya ledarprogrammet.

Alla som lämnar Samhalls kärnuppdrag för övergång har rätt att under 12 månader återvända till anställningen i Samhall. Även tidsbegränsade försök till arbete på den reguljära arbetsmarknaden uppmuntras eftersom tidsbegränsade anställningar har blivit den vanligaste formen vid nyanställning.

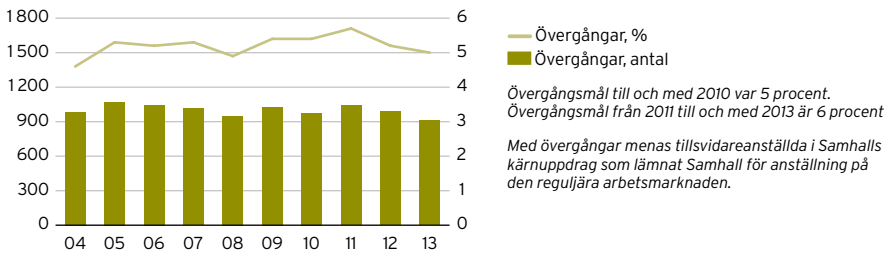
Återgångarna ligger på en hög nivå. Av övergångarna under 2012 har 54 (49) procent återvänt som återgång. Cirka 60 procent av samtliga återgångar under 2013 berodde på arbetsbrist eller på att visstidsanställning inte förlängdes. Återgångarna riskerar att urholka omvärldens tilltro till övergångsmålet. Men återgångarna kan också ses som en bekräftelse på att återanställningsrätten är viktig för att medarbetarna överhuvudtaget ska våga säga upp sin fasta anställning i Samhall för en anställning med mindre trygghet. Medarbetare som kommer tillbaka gör ofta nya försök som blir varaktiga övergångar. Återanställningsrätten innebär också att den nya arbetsgivaren inte behöver tveka att anställa medarbetare från Samhall.

### Personalutveckling

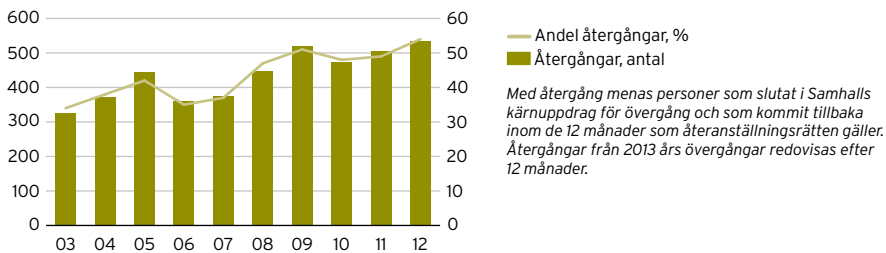
Målet är att alla medarbetare, utifrån sin befattning och roll ska få möjlighet att lära nytt, utvecklas och bidra till verksamhetens målpuffyllelse.

**ÖVERGÅNGAR**

2004–2013

**ÅTERGÅNGAR**

Från övergångar 2003–2012



# Ett lyft för arbetsmiljön

Under 2013 fick Samhall sina första rörelse- och lyftinstruktörer. För att göra arbetsmiljön bättre utbildade Region Växjö sina medarbetare i hur man rör sig, bär och lyfter rätt.

Rörelse- och lyftinstruktörerna kan knepen för att slippa värk i exempelvis rygg och nacke. Nu lär de andra Samhallanställda vad man ska tänka på.

– Många på Samhall har kroppsarbeten. Därför kom vi på idén att utbilda rörelse- och lyftinstruktörer som jobbar ute på våra arbetsplatser, säger Lena Ljung, personalchef i Region Växjö.

Utbildningen i Växjö ingick som en del i Samhalls satsning på arbetsmiljö under året. Syftet är att minska och förebygga sjukfrånvaron hos de anställda.

– Vi avsatte pengar till projekt som ger sjukskrivna eller personer med nedsatt arbetsförmåga möjligheter att kunna återgå i arbete eller att underlätta för dem att utföra vissa



arbetsuppgifter, säger Lars Angrén, arbetsmiljöspecialist på Samhall.

Andra exempel på arbetsmiljöinsatser under 2013: Region Stockholm utbildade två gruppleddare som ska handleda områdescheferna i deras arbete med stress och hälso-problematik på arbetsplatserna; i Malmö testade man nya ångstrykbrädor för att minimera ergonomisk statisk belastning; i arbetsområdet Blå kusten i Småland utbildades en grupp medarbetare inom motion, kost, hälsa/friskvård och dessa är nu friskvårdsombud.

Referat av artikel i magasinet Story.

Grundläggande utvecklingsdelar i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen är:

- **Utveckling genom arbete** med ett brett utbud av arbetsuppgifter. Ett aktuellt utvecklingsområde är att tydliggöra yrkesroller och utvecklingsvägar baserat på Samhalls kunduppdrag och levererade tjänster. Syftet är att skapa målbilder och ge stöd i den årliga mål- och utvecklingsdialogen. Det ska finnas olika utvecklingssteg i en yrkesroll så att medarbetaren successivt kan utvecklas utifrån sina förutsättningar.
- **Matchning** av rätt person till rätt arbetsuppgifter är grunden både för en fungerande medarbetarutveckling och för en effektiv produktion och nöjda kunder. Matchningen sker utifrån individens förmåga samt verksamhetens behov och möjligheter till anpassning. Matchningen är därför det grundläggande verktyget för "utveckling genom arbete".
- Respekt för medarbetarnas **integritet**. Ett möjlighetsinriktat individperspektiv med fokus på att minska nedsättningen av medarbetarens arbetsförmåga. Hantering av personuppgifter är en viktig del i integritetsskyddet.

Kompetensutveckling sker i det dagliga arbetet och genom olika utvecklingsinsatser där extern praktik är omfattande. Andra utvecklingsinsatser kan vara en tidsbegränsad roll som till exempel fadder, internt lärare eller driftledare. Det finns också möjlighet att ta olika certifikat, till exempel truckkort, SRY (städcertifikat), svetsning, lödning med mera.

Samhallskolan etablerades i ny form under år 2013. Yrkesinriktade och befattningsspecifika insatser prioriteras och uppdraget de kommande åren är att erbjuda utbildning med fokus på certifierat yrkeskunnande och ledarskap. Under år 2013 har knappt 120 olika utbildningar erbjudits med totalt drygt 12 000 deltagare. De vanligaste yrkesutbildningarna har genomförts vid ett stort antal tillfällen. Totalt har drygt 290 000 timmar tidredovisats som utbildning.

Arbetsmiljöutbildningar är obligatoriska för chefer och skyddsombud. Miljöutbildningar är obligatoriska för alla med ett de-



## På väg mot toppen

### MARCUS PERSSON

**Ålder:** 28 år.

**Familj:** Fru och två barn.

**Fritidsintressen:** Klättring, barnen och att fixa med huset.



**S**om produktionssamordnare på Permobil's lager i Birsta, norr om Sundsvall, vet Marcus Persson att problem är till för att lösas.

– Vi har 2 500 artiklar så det är en hel del att hålla reda på. Vi hanterar Permobil Produktions hela godshantering och förser deras produktionslina med material. Som produktionssamordnare hjälper jag till där det behövs.

Det bästa med jobbet är att få tänka till och använda hjärnan, enligt Marcus Persson:

– Det dyker ofta upp små problem som ska lösas och inget får vara omöjligt. Jag tycker också att logistiken på ett lager är intressant. Det är

mycket som ska klaffa. 99,5 procent av varorna vi skickar ut måste vara rätt. Men vi är ett bra gäng som klarar kraven! Utmaningar ska erövras.

Marcus Persson tar sig en utmaning även på fritiden. Han är medlem i klätterföreningen Expedition Altitud, där kan alla prova på bergsklättring.

– På berget känner jag mig fri. Jag är medlem i en handikappanpassad klätterförening. Hos oss spelar det ingen roll vilken funktionsnedsättning man har, alla får klättra på sitt sätt. Många av mina vänner är aktiva i föreningen så det är socialt också, säger han.

*Referat av artikel i magasinet Story.*

## Utvecklingsanställningar

I slutet av år 2011 fick Samhall i avtalet med staten ett nytt uppdrag. Det innebar att under åren 2012–2014 anställa personer med funktionsnedsättning som varit sjukskrivna så länge att dagarna i sjukförsäkringen tagit slut. Uppdraget har en tydlig samhällsnytta när en målgrupp som står mycket långt från arbetsmarknaden får en nystart.

Framförallt har utvecklingsanställningen inneburit individnytta genom "utveckling genom arbete":

- Arbetsförmågan blir bekräftad och bedömd. Medarbetare som från början inte orkat vara på arbetet hela sin arbetstid, har kunnat träna upp och öka sin närvaro enligt en överenskommen plan.
- Yrkeskunskaper utvecklas och blir dokumenterade och validerade i en konkurrensutsatt och kvalitetssäkrad produktion.
- Personens nätverk utvecklas. Det ger bättre förutsättningar att själva ta ansvar för sin fortsatta utveckling.
- Dokumentation: 1) Bedömningsunderlag som lämnas till Arbetsförmedlingen och medarbetaren i samband med återkommande trepartssamtal. 2) Validerade yrkeskunskaper genom beskrivning av vad man prövat och utträttat i faktiska kunduppdrag i Samhalls konkurrensutsatta och kvalitetssäkrade verksamhet. 3) Kursintyg från de kurser man gått under anställningen i Samhall. 4) Tjänstgöringsintyg/-betyg.

En viktig framgångsfaktor för hela uppdraget har varit det nära samarbetet med Arbetsförmedlingen som anvisat alla medarbetare – först till en praktikperiod på tre månader – sedan till utvecklingsanställning.

Det som utmärkt utvecklingsanställningen i Samhall har varit de täta uppföljningarna med varje medarbetare men även i grupp. En gång i kvartalet sker även ett trepartssamtal med Arbetsförmedlingen som hela tiden följer medarbetarens utveckling så att det inte blir ett glapp mellan anställningen i Samhall och planering för den fortsatta utvecklingen.

Genom anställning med marknadsmässiga och kollektivavtalsreglerade arbetsvillkor utvecklar individen sina nätverk och kontaktytor med arbetsmarknaden.

legerat miljöansvar. Alla nyanställda får i samband med introduktionen information om Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy. För nya tjänstemän ingår det i den företagsgemensamma introduktionsutbildningen. Antal utbildningstimmar i genomsnitt per anställd i kärnuppdraget är 15 timmar respektive 9 timmar för tjänstemän.

### Medarbetardialog

Medarbetardialogen sker i olika former. Årligen sker en mål- och utvecklingsdialog mellan medarbetare och närmaste chef. För medarbetare i kärnuppdraget innebär dialogen att tillsammans med sin chef följa upp och komma överens om nya mål och prioriterade aktiviteter samt att göra en aktuell bedömning av funktionsförmåga och kompetens. Syftet är att varje medar-

betare både har långsiktiga mål för sin utveckling och tydliga mål för det kommande året. Dialogen utmynnar i en utvecklingsplan med prioriterade aktiviteter för hur målen ska nås. Det är viktigt att medarbetarens yrkesmässiga utveckling tar hänsyn till framtida möjligheter till arbete och övergång främst på den lokala arbetsmarknaden. Utbildning från Samhallskolan bidrar till medarbetarens utveckling i olika yrkesroller och arbetsuppgifter.

Under år 2013 hade 98 (98) procent av de anställda i kärnuppdraget mål- och utvecklingsdialog. De som inte haft dialogen var huvudsakligen frånvarande medarbetare, framförallt långtidssjuka samt nyanställda med kort anställningstid.

För tjänstemännen infördes en ny modell för mål- och resultatdialog under året som

kommer att slå igenom fullt ut under 2014. Syftet är att säkerställa att alla arbetar i samma riktning och mot gemensamma mål. Det finns även fastställda målkort med relevanta nyckeltal för olika befattningar. Eftersom hela befattnings- och rollstrukturen i regionerna setts över har i stort sett samtliga tjänstemän haft en framtids- och målinriktad dialog med sin chef under året.

Den årliga medarbetarundersökningen kan ses som en validering av "utveckling genom arbete" och arbetsförutsättningarna i det dagliga arbetet. Under 2013 genomfördes en medarbetarundersökning till alla medarbetare. Utformning och genomförande var nytt jämfört med tidigare undersökningar, vilket gör att resultaten inte kan jämföras. Svarsfrekvensen var 86 procent och det genomsnittliga indexet 61 procent.



Under åren 2012 och 2013 har uppdraget med utvecklingsanställningar inneburit att:

- 1 814 personer har praktiserat och/eller blivit utvecklingsanställda. 378 personer slutade efter praktik och 1 436 blev utvecklingsanställda.
- Av samtliga utvecklingsanställda sedan 2012 har 93 personer (6,5 procent) gått vidare till anställning utanför Samhall.
- 36 personer har fått anställning i Samhall, vilket innebär att sammanlagt 9 procent har gått från långtidssjukskrivning till anställning.

Medarbetarundersökningen visade bland annat att Samhalls styrka är att medarbetarna förstår sitt eget ansvar och känner att de kan tala om när det är något de inte förstår. Tjänstemännen ser positivt på möjligheterna att själva prioritera mellan arbetsuppgifter. Undersökningen visade att "utvecklas i arbetet" är ett utvecklingsområde, ett annat område är att tillvarata befintliga kunskaper. Även målstyrning och måluppföljning är utvecklingsfrågor både på individnivå och i hela organisationen. Under år 2014 kommer medarbetarundersökningen planenligt att enbart riktas till tjänstemännen.

### Ledarskap

Det pågår en flerårig satsning på "Det viktiga ledarskapet". Under år 2013 har studiecirklar kring värdeorden – Pålitlig, Uppmärksam, Engagerad – genomförts i hela landet för samtliga tjänstemän. Under 2014 fortsätter värdegrundsarbetet och då i hela företaget för alla medarbetare.

En ledaridé som beskriver Samhalls syn på ledarskap har arbetats fram. Ledaridén och värdegrunden finns också med som en del i samtliga befattningsbeskrivningar för chefer. Arbetet fortsätter med att säkerställa att ledaridén och värdegrunden genomsyrar samtliga processer såväl på individnivå som på olika nivåer i företaget.

Under år 2014 startar ett verksamhetsnära ledarprogram som riktar sig till första linjens chefer, totalt cirka 600 personer. Syftet är att säkerställa ett enhetligt, tydligt och affärsmässigt ledarskap som genomsyras av Samhalls ledaridé och värdegrund.

### Arbetsmiljö och rehabilitering

Samhalls arbetsmiljöpolicy utgår från att "God arbetsmiljö bidrar till att verksamhetens mål uppfylls. Samhalls målsättning är att ha en god, säker och utvecklande arbetsmiljö som är tillgänglig och anpassad till medarbetarnas behov och förutsättningar." Med bra produktionsuppläggning kan arbetskraven sänkas och arbetet bli tillgängligt för fler medarbetare vilket är viktigt vid vår matchning av medarbetare och uppdrag. Arbetsmiljöfrågorna är därför också en del i produktutvecklingen där såväl erbjudandet

till kunden som produktionsutrustning/material och produktionsuppläggning ingår.

Anställda på arbetsplatser med mer än 50 anställda är representerade i lokala arbetsmiljökommittéer.

Arbetsmiljöprocessen utgör stöd för ett förebyggande och systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljörisiker som framkommer i arbetsställets årliga arbetsmiljöundersökningar och som kan leda till ohälsa eller olycksfall ska åtgärdas omedelbart eller dokumenteras i en handlingsplan med tydlig ansvarsfördelning. Vid större förändringar görs även specifika riskbedömningar. Ett prioriterat område under 2013, liksom föregående år, har varit brandskydd.

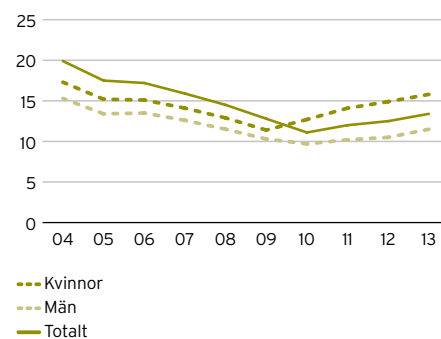
Arbetsolyckorna ökade under år 2013. För att stärka det förebyggande arbetet kommer denna utveckling att analyseras under 2014 och samtidigt uppmuntras ökad rapportering av tillbud. Verktyget för rapportering av arbetsolyckor har utvecklats och ger nu bättre underlag för riktade insatser.

Samhall har kontinuerligt följt upp hur sjukfrånvaron utvecklas. Den har fortsatt att öka under år 2013 för både anställda i kärnuppdraget med 0,9 procentenheter och för tjänstemännen med 0,3 procentenheter. Det är den långa sjukfrånvaron över 59 dagar som ökat. En bidragande orsak har varit ändringar i sjukförsäkringssystemet från 1 januari 2010. Medarbetare som har slut på sjukförsäkringsdagar har återgått i arbete efter Arbetsförmedlingens arbetslivsintroduktion. En del av dessa medarbetare är nu åter sjukskrivna. Sjukfrånvaroutvecklingen i kärnuppdraget framgår av nedanstående diagram. Under 2013 slutade 311 medarbetare på grund av 100 procent sjukersättning.

Utveckling av ledarskapet och en värdegrundsbaserad företagskultur har stor be-

### SJUKFRÅNVARO I PROCENT AV KONTRAKTERAD TID

2004–2013. Anställda i kärnuppdraget



tydelse för att skapa en hälsosam arbetsmiljö där medarbetarna trivs, utvecklas och mår bra. Tillsammans med ett systematiskt och förebyggande arbetsmiljö-, rehabiliterings- och hälsoarbete minskar det risken för att sjukfrånvaron utvecklas i fel riktning. Som en del i arbetet för att minska sjukfrånvaron håller en ny rehabiliteringsprocess, som även omfattar nya verktyg, på att tas fram och implementeras.

### Arbetsvillkor

Anställningsvillkoren för Samhalls medarbetare beror på om man är tjänsteman eller har anvisats av Arbetsförmedlingen till ett av de arbetsmarknadspolitiska program som ingår i Samhalls uppdrag. Cirka 95 procent av medarbetarna har anvisats av Arbetsförmedlingen till kärnuppdraget eller utvecklingsanställning. Målgrupp och anställningsvillkor styrs här i olika omfattning av förordningar och av Arbetsförmedlingens regelverk.

Anställning i Samhalls kärnuppdrag om-

### ARBETSOLYCKOR

	2013	2012	2011
Totalt antal arbetsolyckor	782	753	690
varav kvinnor	367	375	360
varav män	415	378	330
Arbetsolyckor per 1 000 anställda	38	35	35
Dödsfall i arbetet	0	0	0

Med arbetsolyckor avses olycksfall i arbetet. Här ingår inte färdolyckor och arbetssjukdomar. Från 2013 redovisas arbetsolyckorna för registreringsår i stället för inträffandeår.



# Tog plats i laget

**F**otboll är Ahmed Kadirs passion och stora intresse. En arm istället för två är inget problem på fotbollsplanen, men utanför planen har det inte alltid varit lätt.

Vägen till arbete har varit tuff och snårig. Ahmed Kadir var tvungen att fly från sitt hemland Irak på grund av inbördeskriget efter Saddam Husseins fall. Efter en tid på flyktförläggning i Gällivare hamnade Ahmed Kadir i Västerås. Här varvade han studier i svenska med olika praktikplatser, bland annat i livsmedelsaffärer.

Men att få ett riktigt jobb på den nya bostadsorten var svårt. Han upplevde att arbetsgivarna inte var intresserade av honom på grund av hans funktionsnedsättning.

– Jag gick till olika ställen där jag visste att de behövde folk, till exempel restauranger, men de hörde aldrig av sig till mig.

Han började fundera på förtidspension som en sista utväg. Vändningen kom i form av Samhall, där Ahmed först hade sex veckors praktik och sedan fick sommarjobb som städare på Ikea.

– För första gången såg någon mig som en människa som kan jobba, inte en handikappad person som inte kan göra någonting, säger han.

Sommarjobbet gick så bra att Ahmed Kadir blev tillsvidareanställd under hösten, och numera är han även vikarierande arbetsledare.

Ahmed Kadirs dröm är att ta körkort och kunna resa med familjen på semester till andra länder. Allt detta kan nu bli möjligt tack vare den fasta anställningen på Samhall.

– Jag är mycket tacksam, säger han.

*Referat av artikel i magasinet Story.*



## AHMED KADIR

**Ålder:** 29 år. **Bor:** I Västerås.

**Familj:** Fru Chnar och barnen Nora, 8 år, Zina, 3 år och Josef, 1 år



# Etikombud hanterar känsliga frågor

Med fler än 20 000 medarbetare är det viktigt med en bra och öppen arbetsmiljö och att det centralt finns en funktion som kan gå in om dialogen skulle haverera. Därför har Samhall ett etikombud som medarbetarna kan vända sig till om något inte står rätt till.

Etikombudets roll är framförallt att lyssna och att se ett problem från olika håll. Ombudet hanterar allt från praktiska frågor kring arbetet och samarbete i arbetsgruppen till mer känsliga frågor som kan handla om att man inte kan prata med sin chef eller inte kommer överens med sina arbetskamrater.

– Ofta behövs det ett samtal mellan medarbetaren och chefen där någon annan också deltar, så att alla får förklara sin ståndpunkt. Nästan alltid kommer man överens om en tydlig handlingsplan, förklarar Mari-Ann Levin Pöjde, hållbarhetschef på Samhall.

Vilka frågor kommer in?

– Det är oftast väldigt personliga och känsliga frågor som behöver lösas. Därför är det viktigt att man har ett etikombud, och att man också får vara anonym när man hör av sig om man vill vara det.

*Referat av artikel i magasinet Story.*

fattas inte av lagen om anställningsskydd. I det årliga avtalet med staten finns krav på att "i möjligaste mån undvika att säga upp personal med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga på grund av arbetsbrist" och den samlade merkostnadsersättningen omfattar delvis kompensation för detta. Genom kollektivavtal har Samhall och de fackliga organisationerna kommit överens om att Samhall inte säger upp anställda i kärnuppdraget på grund av arbetsbrist. I stället har Samhall en fungerande modell för omställningsberedskap för att klara ändringar i affärsvolymen samt för en kontinuerlig omstrukturering utifrån marknadens förutsättningar. I stället för uppsägning satsar Samhall på kompetensutveckling. Utvecklingsinsatserna finansieras med den statliga merkostnadsersättningen.

Den huvudsakliga anställningsformen i kärnuppdraget är tillsvidareanställning. Vid årets slut var 0,5 (0,7) procent av de anställda i kärnuppdraget visstidsanställda. Utvecklingsanställningarna är alltid visstidsanställda på högst ett år med möjlighet till högst ett års förlängning. Anställningsformen för tjänstemännen följer gällande lagstiftning.

Andelen deltidsanställda var 25 (25) procent bland anställda i kärnuppdraget. Av kvinnorna i kärnuppdraget arbetade 34 (34) procent deltid. Bland tjänstemännen var det totalt 3 (3) procent som arbetade deltid, 5 (4) procent bland kvinnorna och 2 (3) procent bland männen.

## Insatser mot trakasserier och diskriminering

Samhall är en organisation med jämn fördelning mellan könen med 47 procent kvinnor och 53 procent män. En hög andel av medarbetarna har utländsk härkomst, men upp-

gifter om födelseland följs inte upp löpande. Statistiska centralbyrån genomförde en analys av läget vid utgången av år 2010. Då var 30 procent av de anställda i kärnuppdraget födda utanför Sverige, 15 procent var födda utanför Europa. Vår bedömning är att denna bild fortfarande i stort stämmer.

Alla former av trakasserier eller diskriminering är förbjudna. Det är ett chefsansvar att förebygga och snabbt vidta åtgärder om det skulle förekomma sådana missförhållanden. Samhalls etikombud är en funktion som man kan kontakta via mejl eller telefon. Under år 2013 använde 70 (50) personer denna möjlighet. Om det behövs kan företagshälsovården, som en utomstående resurs, hjälpa till att lösa eventuella mot-sättningar.

Inga rättstvister har förekommit under år 2013. Fem anmälningar har inkommit till Diskrimineringsombudsmannen varav de fyra som inkom före december månad är avslutade utan åtgärd.

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. Lönenivå 1 omfattar enklare och mer rutinbetonade arbetsuppgifter medan nivå 4 omfattar kvalificerade arbetsuppgifter som även kan innefatta viss arbetsledning. Varje inplacering i lönenivå sker efter förhandling med de fackliga organisationerna.

För att säkerställa att det inte förekommer osakliga löneskillnader gör Samhall årligen lönekartläggningar i samband med lönerrevisionen. Det finns kollektivavtal om lönestatistik. Inom LO-området, som omfattar flest medarbetare, innebar lönekart-

läggningen 2013 att kvinnornas lön var 99,6 procent av männens.

Tjänstemännens löner är individuella och differentierade med hänsyn till arbetsuppgifternas innehåll och individernas prestation. Samhalls organisation är förhandlad med de fackliga organisationerna och det finns fastställda befattningsbeskrivningar för de vanligaste tjänstemannabefattningarna. För varje befattning görs en analys av löneskillnaderna mellan män och kvinnor. I den största personalgruppen, områdeschefer (tidigare personalledare), var 43 procent kvinnor och kvinnornas medianlön var 98,9 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 tjänstemannasidan finns avtal med Unionen, Ledarna och Akademikerförbunden.

I kollektivavtalen ingår arbetsmiljöavtal som innebär att Samhall tillsammans med de fackliga parterna ska samverka kring planering av arbetsmiljöarbetet, arbetsmiljöutbildning, företagshälsovård, rehabilitering, organisatoriska eller tekniska förändringar med mera. Det förebyggande arbetsmiljöarbetet sker i arbetsmiljökommittéer på flera nivåer i företaget. Organisationen och arbetet för medbestämmande är omfattande. Det finns över 500 anställda med olika fackliga förtroendeuppdrag.



**Fler redovisade nyckeltal om personal finns på Samhalls webbplats.**

” Samhalls ekonomiska utveckling är i hög grad beroende av förmågan att nå affärstillväxt med tillräckliga resultatmarginaler på en konkurrensutsatt marknad. Här är konkurrensneutrala priser och god affärsetik viktiga områden för Samhalls trovärdighet och för överlevnaden på marknaden.



# Ekonomisk hållbarhet

- ekonomi i balans och långsiktigt sunda affärer



**Ekonomi i balans** | Sid **32**

**Hållbarhetsmål** | Sid **32**

**Ekonomiskt utfall  
år 2013** | Sid **33**

**Konkurrensneutralitet  
och affärsetik** | Sid **33**

Kompletterande statistik finns på [www.samhall.se](http://www.samhall.se)

# Ekonomi i balans och långsiktigt **sunda affärer**

För Samhall handlar ekonomiskt ansvarstagande om en ekonomi i balans och långsiktigt sunda affärer för att säkra de arbetsmarknadspolitiska uppdragen

Samhalls ekonomiska utveckling är i hög grad beroende av förmågan att nå affärstillväxt med tillräckliga resultatmarginaller på en konkurrensutsatt marknad. Här är konkurrensneutrala priser och god affäretik viktiga områden för Samhalls trovärdighet och för överlevnaden på marknaden.

Samhalls verksamhet finansieras både genom intäkter från affärsverksamheten och genom merkostnadsersättning från staten (se faktaruta sidan 34). Enligt bolagsordningen medför bolagets aktier inte rätt till utdelning. Uppkommer vinst, ska vinstmedlen stanna i bolaget för att användas i verksamheten.

## Ekonomi i balans

Syftet med statens ekonomiska ambitionsmål är att säkra långsiktighet och målfyllelse genom en ekonomi i balans.

Förutsättningar för ekonomi i balans i Samhall är:

- Rimlig merkostnadsersättning för det unika arbetsmarknadspolitiska uppdraget som följer av förordning och årligt avtal med staten.
- Finansiering genom de konkurrensutsatta kunduppdrag som ger tillräcklig bruttovinst för att säkra verksamheten långsiktigt och klara de ekonomiska målen (självfinansiering).
- Tillräcklig soliditet i förhållande till lönekostnaderna för att klara tillfälliga konjunktursvackor utan att säga upp anställda i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen.

Samhalls affärsstrategi utgår från en affärsstruktur som klarar konjunkturella svängningar och har en stabil lönsamhet.

Erfarenheter från tidigare konjunktursvängningar visar att det inom vissa branscher, framförallt på industrisidan, finns betydande risker för att uppdrag snabbt går förlorade när efterfrågan på berörda marknader viker. De strategiska prioriteringarna kan sammanfattas i nedanstående punkter:

1. Samhall behöver fler och mer varierade jobb samt lägre kostnad per arbetstillfälle. Pågående omställning fortsätter därför, huvudsakligen genom en satsning på affärsområde Bemannade lösningar för att ersätta fasta enheter inom Förpackning/ Montering och Industriproduktion.
2. Produktutveckling för attraktiva och konkurrenskraftiga erbjudanden.
3. Affärstillväxt genom olika samarbetsformer med andra företag.
4. Utveckling av den inre effektiviteten. Det gäller särskilt uppstartsprocessen för nya affärer samt effektivare kapacitetsplanering för en bättre bild av affärsbehovet för full sysselsättning.
5. Regionala bearbetningsplaner avseende potentiella kunder utifrån geografiska behov och lokala förutsättningar.

Samhall vill transparent redovisa sina ekonomiska förutsättningar. Vi eftersträvar att tydligare kunna visa vad merkostnadsersättningen används till. För stora delar av uppdraget är det dock svårt att hitta bra ekonomiska nyckeltal. Det gäller till exempel merkostnaderna för den geografiska spridningen, det vill säga att särskilja kostnaderna för den spridning som beror på arbetsmarknadsmässiga behov och inte byggs på kommersiell efterfrågan.

Försiktighetsprincipen följs genom en av styrelsen fastställd försiktig placeringspolicy. Syftet är att minska risken för att resultatet från finansförvaltningen minskar om placeringar förlorar i värde.

## EKONOMISKA AMBITIONSMÅL ÖVER EN KONJUNKTURCYKEL

	Mål	Utfall 2013
Avkastning på eget kapital	7%	1%
Soliditet	>30%	47%

Räknat från år 2006 då ägarens räntabilitetsmål infördes, uppgår räntabiliteten på eget kapital i genomsnitt till 7 procent, vilket är i nivå med ägarens ambitionsmål över en konjunkturcykel. Ägarens soliditetsmål uppfylldes och uppgick till 47 (46) procent.

## Hållbarhetsmål

Målet att minska undersysselsättning uppnåddes under 2013. Andelen anställda i kärnuppdraget som saknat arbetsuppgifter i kunduppdrag minskade med 6 procentenheter. Inför år 2014 har poolen upplösts och medarbetarna ingår i samtliga affärsområden där arbetstiden kommer att redovisas som debiteringsbar eller inte debiteringsbar tid. Det långsiktiga hållbarhetsmålet är att den debiteringsbara tiden ökar utan att bruttovinsten per timme minskar.

Från och med år 2014 finns två hållbarhetsmål med avseende på ekonomisk hållbarhet: 1) Medarbetare i arbete med syfte bland annat att utveckla den ekonomiska bärkraften i kunduppdragen samtidigt som andelen debiteringsbara timmar ökar. 2) Ökad självfinansieringsgrad där målet är

## Samhall hjälper Volvo med elbilar

Under 2013 hamnade elbilen i fokus igen efter att allt fler bilföretag lanserat nya modeller. Volvo tog fram en eldriven version av sin C30-modell. Totalt 100 bilar gjordes om från förbränningsmotorer till eldrift, bland annat med hjälp av Samhall i Söderhamn.

När motorn tas bort och man sätter in ett elektriskt drivsystem behöver bilens kablage, elkablarna, göras om. Samhall har varit med och utvecklat samt producerat kablaget till den nya elbilen.

– Vi har länge haft ett bra samarbete med Samhall så det var naturligt att använda deras tjänster och kompetens även nu. Genom vårt samarbete har vi kunnat korta våra ledtider betydligt, säger Patrik Gustafsson, Senior Purchaser på Volvo.

*Referat av artikel i magasinet Story.*



### GENERERAT OCH DISTRIBUTERAT DIREKT EKONOMISKT VÄRDE

MSEK	2013	2012	2011
<b>Direkt tillskapat ekonomiskt värde</b>			
Merkostnadsersättning från staten	4 405	4 405	4 405
Övriga intäkter	2 969	2 766	2 635
<b>Fördelat ekonomiskt värde</b>			
Rörelsekostnader	-1 223	-1 199	-1 256
Löner och ersättningar till anställda	-6 114	-5 915	-5 613
Betalningar till finansörer	-	-	-
Betalningar till den offentliga sektorn	-	-	-
Investeringar i samhället	-	-	-
<b>Behållet ekonomiskt värde</b>	37	57	171

att driva fram effektivt resursutnyttjande och ökad produktivitet.

### Ekonomiskt utfall år 2013

Samhall ska i möjligaste mån undvika att säga upp anställda i kärnuppdraget på grund av arbetsbrist. Några sådana uppsägningar har inte förekommit under år 2013. Uppstår situationer där medarbetarna saknar arbetsuppgifter ingår de i en personalpool.

Enligt avtalet med staten ska Samhall "i möjligaste mån ta regionalpolitiska hänsyn i samband med eventuella omstruktureringar och undvika att lägga ner verksamhet på orter med svag arbetsmarknad".

Om en tillverkningsenhet läggs ner uppfyller Samhall detta krav genom att verksamheten omformas till ny inriktning. Det innebär att inga medarbetare sägs upp. I stället omplaceras de till andra arbetsuppgifter i Samhall, inom rimligt reseavstånd.

### Konkurrensneutralitet och affärsetik

Enligt Samhalls policy om affärsetik ska konkurrens med andra företag ske på lika villkor.

Samhall är utsatt för samma prismässiga konkurrensstryck som andra företag. Det innebär att Samhalls priser inte kan öka mer än marknadspriset om vi ska få och be-

hålla kunduppdrag. På grund av medarbetarnas nedsatta arbetsförmåga har Samhall två till tre gånger så många personer på varje uppdrag som konkurrenterna och kostnaderna för hela personalstyrkan kan inte tas ut från kunderna. Samhall har samma effektivitetsmål som andra företag men hela lönekostnadsökningen kan inte kompenseras genom prisökningar eller rationaliseringar. Samhalls merkostnadsersättning kompenserar den ökade bemanningen som beror på de anställdas nedsatta arbetsförmåga, på samma sätt som andra arbetsgivare kompenseras genom lönebidrag från Arbetsförmedlingen.

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 affärsmässiga frågor förs bland annat om konkurrensneutralitet och arbete för personer med funktionsnedsättning. Lokalt är Samhall medlem i ett flertal företagarföreningar.

Principerna för prissättning följer svensk konkurrenslagstiftning och EU:s konkurrensregler. Enligt Samhalls riktlinjer för prissättning får försäljningspriset på en vara eller tjänst inte ligga under gällande

marknadspris. Samtliga relevanta förhållanden, inklusive prispåverkande försäljningsvillkor ska beaktas. Kunderna får betala för den faktiska prestationen och statens merkostnadsersättning får inte användas för att konkurrera med priset.

Under 2013 har frågan aktualiserats om modellen för merkostnadsersättning till Samhall kopplat till EU-rätten samt de konkurrensrättsliga reglerna i Sverige. Samhall har bemött dessa frågor och presenterat hur Samhall motverkar att prissättningen ska ge otillbörliga förmåner i andel vunna upphandlingar, jämfört med de större konkurrenterna. En fördjupad

rättsutredning avseende EU-rätten har genomförts.

Konkurrensverket har under 2013 registrerat tre nya ärenden som berört Samhalls prissättning. Två har avslutats utan åtgärd från myndighetens sida. Det tredje ärendet inkom så sent under året att handläggning pågår.

Givande och tagande av muta eller annan otillbörlig påverkan är förbjuden. Samhalls anställda ska vara återhållsamma vid alla slags representation, gåvor, resor, sponsring, trohetsrabatter och bonus. Det gäller såväl när man är givare som när man är mottagare. Samhall följer Skatteverkets an-

visningar och rekommendationer samt de etiska regler om affärsrelationer som har formulerats av Institutet Mot Mutor (IMM). Några korruptionsincidenter har inte upptäckts under 2013.

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. Inga specifika leverantörer har närmare granskats avseende mänskliga rättigheter.

## Konkurrensneutral prissättning

Samhall ska ha konkurrenskraftiga priser, men alltid konkurrera på lika villkor med marknadsmässig prissättning och kalkylering. Merkostnadsersättningen från staten får inte användas för att sänka priset. Vi upprätthåller detta genom:

- Konkurrensbevakning av offererade priser och tilldelningsbeslut vid offentlig upphandling.
- Priskalkylering görs av en central funktion med specialister för säljstöd.
- Vi gör en normkalkyl som utgår från normala kostnader hos konkurrerande företag.
- Vi använder ett etablerat kalkylverktyg som används på marknaden.

## Samhalls merkostnader

De merkostnader Samhall har är både individrelaterade och strukturella.

### Individrelaterade merkostnader

- Medarbetarnas nedsatta arbetsförmåga som innebär lägre arbetstakt och att fler får dela på arbetsuppgifterna.
- Personalutveckling och övergångsarbete.
- Anpassad produktionsuppläggning och arbetsmiljö.
- Personalrelaterade merkostnader som arbetskläder, arbetsredskap med mera.

### Strukturella merkostnader

- Samhall säger inte upp anställda i kärnuppdraget på grund av arbetsbrist. Låg beläggning kompenseras av olika utvecklingsinsatser.
- Hög personalörlighet.
- Rikstäckande verksamhet som ingår i uppdraget och inte beror på marknadsmässig efterfrågan. Det innebär merkostnader för både den geografiska och affärsmässiga spridningen.

Miljömålet - minskade  
koldioxidutsläpp | Sid  
36

Hållbara produkter | Sid  
36

Återvinning och spill | Sid  
37

# Hållbar miljö

– ett vidgat miljöperspektiv



” Utsläpp av koldioxid är Samhalls största miljöpåverkan. Av väsentlighetsprincipen följer därför att miljömålet är kopplat till sänkning av koldioxidutsläppen.

Kompletterande statistik finns på [www.samhall.se](http://www.samhall.se)

# Ett vidgat miljöperspektiv

Samhall vill miljöanpassa verksamheten och produkterna. Vi vill begränsa vår största miljöpåverkan som är koldioxidutsläpp från transporter.

## Samhalls miljöstrategi är:

- Minskade koldioxidutsläpp, i första hand från produktionsbilarna
- Hållbara produkter
- Mer återvinning

## 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. Detta har skett genom en kontinuerlig omstrukturering för att följa omvärlden och säkerställa att det finns kunder som efterfrågar Samhalls varor och tjänster.

I Samhalls långsiktiga utvecklingsstrategi för miljöarbetet ligger att vidga miljöperspektivet till att så långt möjligt omfatta även leverantörs- och kundled. Framöver kommer produktutvecklingen i ökad omfattning att använda livscykelanalyser för att öka hållbarheten i Samhalls tjänster.

Omstruktureringen har inneburit att miljöriskerna och prioriteringarna i miljöarbetet

kontinuerligt har förändrats efter verksamhetens utveckling och förutsättningar. Till exempel har materialanvändning och risken 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. Resurserna för det lokala miljöarbetet har stärkts genom miljö- och kvalitetskoordinatorer i varje distrikt.

Samhall började tidigt arbeta med miljöfrågorna och ett viktigt mål var att hindra att det uppkom miljöskulder. Ett exempel på att miljöfrågorna är långsiktiga är ett utsläpp av trikloretylen år 1987 i Hemse på Gotland. Kommunen begärde ny provtagning under 2013. Den visade att risken för miljöpåverkan från detta utsläpp nu bedöms vara liten.

## Miljömålet – minskade koldioxidutsläpp

Utsläpp av koldioxid är Samhalls största miljöpåverkan. Av väsentlighetsprincipen följer därför att miljömålet är kopplat till sänkning av koldioxidutsläppen som under år 2013 uppgick till 7 606 (7 663) tusen ton. Störst utsläppskälla var den totala fordonsparken som stod för 4 440 (4 237) ton. Därefter kom utsläppen från hyrda lokaler och egna fastigheter.

I fordonsparken ingår tjänstebilar, hyrbilar, privatbil i tjänst och produktionsfordon. Affärsstrukturen påverkar bilanvändningen genom att vissa uppdrag kan kräva mer omfattande transporter och tyngre bilar. Utsläppen från produktionsfordonen påverkas även av bränsletyp för bilarna samt av den tekniska utvecklingen mot bilar som släpper ut mindre koldioxid, till exempel elbilar.

Miljömålet avser utsläpp (mätt i gram per kilometer) från produktionsfordon

som används i den operativa verksamheten. Målet för 2013 var att sänka koldioxidutsläppen från produktionsfordonen med 2,5 procent jämfört med år 2012. Målet nåddes och minskningen uppgick till 3,5 procent. Orsaken var framförallt att både antalet och användandet av gas- och elbilar ökade. Generellt ökade miljöbränsleanvändandet när det varit möjligt att välja mellan olika bränslen.

Nuvarande miljömål har inte fått fullt genomslag internt. Det upplevs svårt att påverka måluppfyllelsen eftersom man inte ser sambandet mellan sitt eget handlande och resultatsiffrorna om utsläpp mätt i gram per kilometer. För år 2014 har därför målet omformulerats till: "andelen av produktionsbilarna som är el- eller gasbilar ska öka med 2 procentenheter". Syftet är att fortsatt sänka koldioxidutsläppen från produktionsfordonen, vilket sker genom att fordonsparken styrs mot fordon med låga CO<sub>2</sub>-utsläpp samt ett effektivare utnyttjande av fordonen. Utsläppen av gram per kilometer kommer att följas upp som nyckeltal.

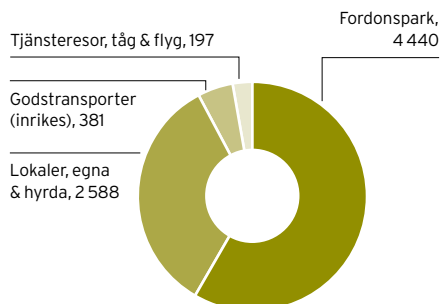
Koldioxidutsläppen kan också minska genom ett aktivt arbete för att ändra res- och mötesvanor. Flygresor ska undvikas vid korta resor eller om tåg eller buss utgör ett realistiskt alternativ. Miljöpåverkan kan också minska genom att man i så stor utsträckning som möjligt ersätter resor med videomöten. Samtidigt medför användningen av videomöten att arbetstiden tas till vara på ett effektivare sätt. Videomötena har ökat kraftigt under 2013.

## Hållbara produkter

En långsiktigt strategisk satsning är att integrera miljöfrågorna i produktutvecklingen och i marknadskommunikationen. När hållbarhet byggs in i produkterna blir miljöegenskaperna tydliga för kunden.

## KOLDIOXIDUTSLÄPP 2013

Ton





Städprodukten är Samhalls största produkt och har under de senaste åren utvecklats genom effektivare och mer miljövänlig utrustning och kemikalieanvändning. Många kunder ställer tydliga miljökrav och särskilt på vår produkt "kvalitetsstäd". Därför jobbar vi hela tiden med att hållbarhetsanpassa produkten i alla led. Kraven för kemisktekniska produkter ställs huvudsakligen på produkters och ingående ämnens egenskaper. Samhall har därför utvecklat ett eget sortiment av rengöringsmedel, där samtliga medel uppfyller de högt ställda kriterierna i Bra Miljöval. Rengöringsmedlen distribueras i högkoncentration, vilket minskat volymen av emballage

och antalet transporter. En vision är att kunna städa helt kemikaliefritt. Tanken är att stimulera till teknikutveckling så att kemisktekniska produkters miljö- och hälsoegenskaper ständigt förbättras eller att produkten ersätts med metoder som inte innehåller kemikalier. Innan en kemikalie tas i bruk bedöms den ur arbetsmiljö- och miljösynpunkt av vår kemikalieexpert. Allt för att minska risken för skadade medarbetare eller skadlig miljöbelastning.

### Återvinning och spill

Avfallshantering och återvinning är områden där alla medarbetare kan bidra. Alla arbetsplatser kan medverka genom attityd-

påverkan och interna aktiviteter. Det går också att enkelt följa upp förbättringsarbetet med avfallsfrågorna och ge arbetsplatserna feedback på hur deras insatser påverkar miljöbelastningen.

Lokala, arbetsplatsförlagda aktiviteter kring avfallsfrågor har startat under år 2013 och fortsätter nästkommande år. I industriproduktionen kommer aktiviteterna kompletteras med frågor om spill där det är relevant.



En samlad redovisning av GRI-indikatorer på miljöområdet finns på Samhalls webbplats.



## Fler elbilar i transportflottan

Under 2012 beställde Samhall 10 elbilar. Dessa har fungerat så bra att Samhall nu har beställt ytterligare 22 elbilar av samma märke.

– Elbilarna går cirka 4–5 mil per dag och vi har installerat laddboxar i garaget där bilarna kan laddas över natten med 100 procent el från vattenkraft, säger Karl-Ivar Löthmyr, inköpschef på Samhall.

Totalt har Samhall drygt 1 150 bilar. De används i huvudsak som transportbilar inom service, städ och fastighetsskötsel.

*Referat av artikel i magasinet Story.*

# 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 koldioxidsutsläpp väsentliga.

## Generella utgångspunkter

Samhalls verksamhet omfattar hela Sverige och är organiserat i sju regioner som i sin tur är 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 2013.

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.

Både personal- och miljöinformationen i hållbarhetsredovisningen kompletteras av uppgifter som publiceras på Samhalls hemsida. Om redovisningsprinciper för dessa kompletterande uppgifter behöver klargöras, finns informationen på hemsidan 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. Tidigare år har begreppet "direkt anställda" använts, men detta begrepp bedöms som svårtillgängligt. 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 i kategorin tjänstemän utan i respektive arbetsmarknadspolitiskt uppdrag.

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 den detaljerade redovisningen om anställda ingår inte personer inom jobb- och utvecklingsgarantin inom Samhalls Arbetsmarknadstjänster. Dessa medarbetare är inte anställda utan deltar i någon form av arbetsträning.

Uppgifter om antal och andel anställda inom de olika affärsområdena kan inte jämföras med föregående år. Tidigare ingick undersysselsatt personal i en separat personalpool. Från 2013 ingår alla anställda i något av de marknadsorienterade affärsområdena. Eventuell undersysselsättning kommer fortsatt att mätas och redovisas genom nyckeltalet "beläggningsgrad". Denna förändring har möjliggjorts genom att nytt IT-stöd implementerats.

För arbetsolyckor används inte GRI:s nyckeltal utan de 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" blir man inte uppsagd, utan Samhall finns med i processen fram till dess eventuella sjukersättning kan avslösa anställningen i Samhalls kärnuppdrag. 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.

Omräkningsfaktorer för beräkning av utsläpp för egna transporter samt egna och hyrda lokaler är hämtade från Naturvårdsverket, Svensk Fjärrvärme och SPBI.

## 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 3–4, 17	VD-ord. Ordförandeord
1.2	Huvudsaklig påverkan, möjligheter och risker	Sid 18–20	
<b>ORGANISATIONSPROFIL</b>			
2.1	Organisationens namn	Omslag	Samhall Aktiebolag
2.2	Huvudsakliga produkter och/eller tjänster	Sid 14–16	
2.3	Organisationsstruktur	Sid 44–45	
2.4	Lokalisering av huvudkontor	Baksida	Klarabergsviadukten 90C, Stockholm
2.5	Verksamhetsländer		Verksamhet bedrivs enbart i Sverige
2.6	Ägarstruktur och företagsform	Sid 42	Aktiebolag, helägt av svenska staten
2.7	Marknader	Sid 14–16	
2.8	Verksamhetens omfattning	Sid 6	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 2013
<b>INFORMATION OCH REDOVISNING</b>			
3.1	Redovisningsperiod	Sid 1	Räkenskapsåret 2013
3.2	Datum för föregående redovisning		Års- och hållbarhetsredovisning för 2012, februari 2013
3.3	Redovisningscykel	Sid 1	Fastställda rapporttillfällen för delårsrapporter och bokslutskommuniké
3.4	Kontaktperson för hållbarhetsredovisning	Sid 1	Mari-Ann Levin Pölde, hållbarhetschef
3.5	Process för att bestämma redovisningens innehåll	Sid 18–20	
3.6	Redovisningens avgränsning	Sid 38	Redovisning och oberoende granskning
3.7	Särskilda begränsningar i redovisningens omfattning	Sid 38	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 38, Webplats	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 39–41	
3.13	Policy och praxis avseende extern granskning	Sid 38, 41	Revisors rapport över översiktlig granskning av Samhall AB:s hållbarhetsredovisning
<b>STYRNING, ÅTAGANDEN OCH INTRESSENTRELATIONER</b>			
4.1	Styrningsstruktur för organisationen	Sid 42–45	
4.2	Styrelseordförandens roll i organisationen	Sid 42–45	Styrelseordförande har ingen verkställande roll i organisationen
4.3	Andelen oberoende, icke-verkställande styrelseledamöter		Samtliga styrelseledamöter är oberoende och icke-verkställande
4.4	Möjligheter för aktieägare och anställda att framföra rekommendationer till styrelse och ledning		Staten är enda aktieägare Arbetsgagarrepresentanter i styrelsen; Medbestämmandeavtal och -överenskommelse om formerna för information och förhandling
4.5	Resultatrelaterad ersättning till styrelse, ledande befattningshavare	Sid 45, 64–66	Not 2 Anställda, personalkostnader och arvode till styrelse och ledande befattningshavare. Bolagsstyrningsrapporten
4.6	Styrelsens rutiner och processer mot intressentkonflikter	Sid 42–45	Revisionsutskott och internrevision
4.7	Nomineringsprocess till styrelsen med avseende på kvalifikationer i ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	Sid 42	Nomineringsprocess för statligt ägda bolag
4.8	Uppförandekod och principer för ekonomiskt, miljömässigt och socialt uppträdande	Sid 43	Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy
4.9	Styrelsens kontroll av ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	Sid 42–45	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 43–44	Enligt fastställd arbetsordning för styrelsen
4.11	Hur följer man försiktighetsprincipen	Sid 32, 43	Finanspolicy
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 18–20	
4.15	Princip för identifiering och urval av intressenter	Sid 18–20	
4.16	Tillvägagångssätt vid intressentdialog	Sid 18–20	
4.17	Viktiga frågor från dialog med intressenterna	Sid 18–20	
Resultat-indikatorer	Beskrivning	Källhänvisning sida	Kommentar
<b>EKONOMI</b>			
EC1	Genererat och distribuerat direkt ekonomiskt värde	Sid 33	Resultat- och balansräkning
EC3	Organisationens förmånsbestämda åtaganden	Sid 64–66	Not 2 Anställda, personalkostnader och arvode till styrelse och ledande befattningshavare
EC4	Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna	Sid 67	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	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 presenteras på sidan 36
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 36–37	Beskrivning av insatser för att minska kemikalieanvändning, utsläpp m m, framförallt 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 6, 64–66, Webbplats	Not 2 Anställda, personalkostnader och arvode till styrelse och ledande befattningshavare
LA2	Personalomsättning	Sid 24, Webbplats	
LA3	Anställningsförmåner för heltidsanställda	Sid 28–30	Inga förmåner som exkluderar deltidsanställda
LA4	Procent av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	Sid 30	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 generellt 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 28	
LA 9	Arbetsmiljöområden som täcks i formella överenskommelser med fackföreningarna	Sid 30	Alla områden i Arbetsmiljölagen täcks av arbetsmiljöavtal
LA10	Genomsnittligt antal utbildningstimmar per anställd och år	Sid 27	
LA11	Kompetensutvecklingsprogram	Sid 24–28	
LA12	Andel anställda som deltar i regelbundna utvecklingssamtal	Sid 27	
LA13	Sammansättning av företagsledning och övriga anställda	Webbplats	
LA14	Löneskillnader i procent mellan män och kvinnor per personalkategori	Sid 30	Inga osakliga löneskillnader
<b>MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER</b>			
HR2	Andel betydande leverantörer och underleverantörer som granskats avseende MR	Sid 34	Principerna för leverantörsgranskning
HR3	Antal personalutvecklingstimmar för utbildning i policyer och rutiner för MR	Sid 25–27	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 30	

Resultat-indikatorer	Beskrivning	Källhänvisning sida	Kommentar
<b>SAMHÄLLE</b>			
SO2	Andel affärsenheter som analyserats avseende risk för korruption		Inga specifika enheter granskade under 2013. Internrevisionsfunktion granskar enligt fastställd revisionsplan
SO3	Andel av de anställda som gått utbildning i organisationens policyer och rutiner avseende motverkan mot korruption	Sid 25–27	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 33–34	Inga överträdelse eller kostnader rapporterade under 2013
SO8	Böter och icke-monetära sanktioner mot organisationen för brott mot gällande lagar och bestämmelser	Sid 33–34	Inga överträdelse eller kostnader rapporterade under 2013
<b>PRODUKTANSVAR</b>			
PR5	Kundtillfredsställelse	Sid 19	
PR9	Böter vid bristande efterlevnad av lagar och regler		Inga överträdelse eller böter rapporterade under 2013

## Revisors rapport över översiktlig granskning av Samhall AB:s hållbarhetsredovisning

### Till läsarna av Samhall AB:s hållbarhetsredovisning

#### Inledning

Vi har fått i uppdrag av företagsledningen i Samhall AB att översiktligt granska Samhall AB:s hållbarhetsredovisning för år 2013. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på sidan 1.

#### Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för det löpande arbetet inom miljö, arbetsmiljö, kvalitet, socialt ansvar och hållbar utveckling samt för att upprätta och presentera hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 38 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines G3 (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper.

#### 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 revisionsred 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.

De kriterier som vår granskning baseras på är de delar av Sustainability Reporting Guidelines G3, utgiven av The Global Reporting Initiative (GRI), som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt de redovisnings- och beräkningsprinciper som företaget särskilt tagit fram och angivit. Dessa framgår av sidan 38. 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 angivna kriterierna.

Stockholm den 21 februari 2014  
Deloitte AB

Peter Ekberg  
Auktoriserad revisor

Andreas Drugge  
Specialistmedlem i FAR

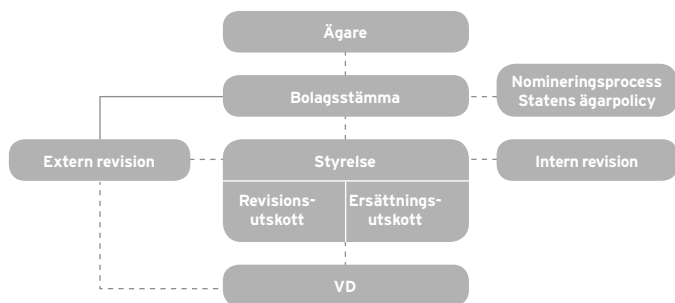
# Bolagsstyrningsrapport

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.

Samhall eftersträvar att vara ett hållbart företag med effektiv verksamhet och tillförlitlig finansiell rapportering. Rapporteringen omfattar även bolagets arbetsmarknadspolitiska mål. Verksamheten ska genomföras med iakttagande av god etik samt efterlevnad av tillämplig lagstiftning. Bolagsstyrningsrapporten och styrelsens rapport om intern kontroll har granskats av revisorerna. Rapporterna ingår i förvaltningsberättelsen i Samhalls års- och hållbarhetsredovisning.

Ansvar 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, ägardirektiv och ägarpolicy från staten samt det årliga avtalet med staten representerad av Arbetsmarknadsdepartementet (se sidan 75).

## Ansvarsfördelning



## Samhall tillämpar Koden med följande avvikelser:

- Beredning och beslut om nominering av styrelseledamöter och externa revisorer sker enligt den strukturerade styrelsenomineringsprocessen i statens ägarpolicy som ersätter Kodens regler om valberedning.
- Styrelseledamöters oberoende i förhållande till staten som större ägare redovisas inte. Koden är huvudsakligen riktad mot bolag med ett spritt ägande. I statligt helägda bolag saknas därför skäl att redovisa denna form av oberoende.
- Enligt statens ägarpolicy ska rörlig lön inte ges till ledande befattningshavare vilket ersätter Kodens regler om rörlig ersättning.

## Bolagsstyrningens uppbyggnad

Samhall AB är helägt av svenska staten. Ägandet förvaltas av Finansdepartementet.

På årsstämman överlämnar statens representant en ägarmapp som 2013 innehöll oförändrade ekonomiska inriktningsmål om avkastning och soliditet.

Det årliga avtalet med staten innehåller bland annat de arbetsmarknadspolitiska verksamhetsmålen och finansieringen av de merkostnader som beror på Samhalls speciella uppdrag. Återrapportering sker i bolagets delårsrapporter och i årsredovisningen. Det sker

även en månadsvis rapportering till Arbetsförmedlingen. Rapportering sker även enligt överenskommelse till Kammarkollegiet samt Arbetsmarknads- och Finansdepartementet.

## 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.

## Nomineringsprocess

Kodens regler om tillsättning av valberedning samt om beredning av beslut om nominering av styrelseledamöter och externa revisorer ersätts i statligt ägda bolag av enhetliga och gemensamma principer för en strukturerad styrelsenomineringsprocess. Syftet är att säkerställa en effektiv kompetensförsörjning till bolagens styrelser. Styrelsenomineringsprocessen koordineras av Finansdepartementet. Regeringens mål är att styrelserna ska ha hög kompetens som är väl anpassad till respektive företags verksamhet, situation och framtida utmaningar. Ledamöterna förväntas ha hög integritet och motsvara de krav på gott omdöme som förväntas av företrädare för staten. Urvalet av ledamöter görs utifrån en bred rekryteringsbas i syfte att ta till vara kompetens hos såväl kvinnor och män, som hos personer med olika bakgrund och erfarenheter. När processen avslutas ska gjorda nomineringar offentliggöras enligt Koden. Genom ett enhetligt och strukturerat arbetssätt tillförsäkras kvalitet i hela nomineringsarbetet.

## Styrelse

Styrelsen svarar för att bolagets organisation och förvaltning sker enligt aktiebolagslagen. Verksamheten ska ledas så att de av staten beslutade målen uppnås såväl arbetsmarknadspolitiskt som ekonomiskt.

Styrelsens främsta uppgifter är att utse verkställande direktör, fastställa verksamhetsmål, strategier och policyer, följa den ekonomiska utvecklingen samt godkänna större ekonomiska beslut och väsentliga förändringar av organisationen. Styrelsen ska säkerställa den externa ekonomiska rapporteringen, att lagar och andra

regler följs samt att det finns en fungerande riskhantering och intern kontroll.

Styrelsens ordförande ansvarar bland annat för att organisera och leda styrelsens arbete, att sammanträden hålls när det behövs, att styrelsens ledamöter får den introduktion och löpande information de behöver för uppdraget samt att styrelsens arbete årligen utvärderas. 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. Utskotten är beredande organ till styrelsen. Sammanträdena protokollförs och redovisas i styrelsen. Utskottens ledamöter utses vid det konstituerande styrelsemötet.

Styrelsens arbete samt ansvarsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören regleras årligen i en arbetsordning för styrelsen. Det finns också en allmän instruktion från styrelsen till verkställande direktören samt en instruktion om rapportering till styrelsen. Styrelsen fastställer även instruktioner för ersättnings- och revisionsutskotten samt internrevisionen.

Styrelsen utfärdar övergripande policydokument för bolagets operativa verksamhet. För närvarande finns tre sådana policydokument: Finanspolicy, Kommunikationspolicy samt Uppförandekod och hållbarhetspolicy. "Uppförandekod och hållbarhetspolicy" omfattar principer för ekonomiskt, miljömässigt och socialt uppträdande.

Styrelsen inleder den årliga planeringsprocessen med strategidiskussioner. Processen resulterar i att styrelsen fastställer en treårig verksamhetsplan samt en budget på företagsnivå för nästkommande år.

### Revisorer

I företag med statligt ägande ligger ansvaret för val av externa revisorer hos ägaren. Det praktiska arbetet med upphandlingen hanteras av Samhalls bolagsledning och styrelsens Revisionsutskott. Regeringskansliet följer alla steg i upphandlingsprocessen från upphandlingskriterier till urval och utvärdering. Det slutliga beslutet fattas av årsstämman. Externa revisorer väljs enligt aktiebolagslagen på mandatperioder om ett år. Den senaste upphandlingen genomfördes 2010 inför årsstämman 2011.

I februari 2013 tillträdde en ny internrevisionschef. Styrelsen fastställde därefter instruktion för internrevisionen samt en internrevisionsplan för år 2013. Enligt planen har Internrevisionen både rådgivnings- och granskningsuppdrag.

De externa revisorerna är närvarande och avrapporterar vid styrelsens bokslutsmöte. Styrelsen träffar även de externa revisorerna en gång utan närvaro av verkställande direktören eller andra personer från bolagsledningen. Både de externa revisorerna och internrevisionschefen deltar i mötena med styrelsens Revisionsutskott.

### BOLAGSSTÄMMA 2013

Årsstämman 2013 hölls den 25 april. Protokoll från stämman finns på bolagets hemsida. Vid årsstämman beslutades att antalet stämmodalda styrelseledamöter skulle vara åtta. Stämman utsåg styrelseledamöter samt styrelseordförande för tiden till utgången av nästa årsstämma. Av styrelsens stämmodalda ledamöter är 3 av 8 kvinnor. Ingen av ledamöterna ingår i företagsledningen eller är anställda i bolaget. I styrelsen ingår tre ledamöter och tre ersättare som utses av arbetstagarorganisationerna.

Vid årsstämman förordnades det auktoriserade revisionsbolaget Deloitte till och med nästkommande årsstämma. Auktoriserade revisorn Peter Ekberg är huvudansvarig revisor. Han har även revisionsuppdrag i bland annat Stiftelsen Industrifonden, Infranord AB, Loussavaara-Kiirunavaara AB och Svevia AB. Arvode till bolagets externa revisorer framgår av Not 7.

Årsstämman beslutade att för år 2013 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 2012 fastställda riktlinjerna har tillämpats.

Styrelsens sammansättning redovisas på sidorna 48–49.

### STYRELSENS ARBETE ÅR 2013

Styrelsen har under året sammanträtt 9 gånger. Styrelsens sekreterare har varit direktör Leif Alm i VD-sekretariatet. En skriftlig kallelse med dagordning till styrelsens sammanträden kompletteras med utförliga kommentarer samt underlag för ärendena på mötet. Styrelsen får varje kvartal en utförlig rapport om bolagets resultat och ställning samt vid behov VD-brev med rapporter om väsentliga händelser.

#### 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 företagens 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 företagens externa revisorer.
December	Verksamhetsplan. Budget för nästkommande år. Årligt avtal med Arbetsmarknadsdepartementet.

Utöver dessa återkommande styrelseärenden och teman har styrelsen under 2013 diskuterat såväl strategier som mål och organisation. Bland de frågor som uppmärksammats kan noteras:

- Samhalls framtida uppdrag och roll i arbetsmarknadspolitiken
- Strategiska hållbarhetsmål
- Utveckling av ett antal större affärsprojekt
- Resultat av årets medarbetarenkät
- Utvecklingsarbetet "Det viktiga ledarskapet" gällande värdegrund, befattningar och roller, nyckeltal m.m.
- Övergångar och arbetet med medarbetarutveckling

Styrelsen gör årligen arbetsplatsbesök och möter då både kunder och Samhalls lokala ledning och anställda. I september 2013 besökte styrelsen några av Samhalls arbetsplatser och kunder i Värmland. Vid novembersammanträdet deltog region Stockholm's regionchef Katarina Viebke och informerade styrelsen om den aktuella situationen och pågående utvecklingsarbete i regionen. I anslutning till junimötet träffade styrelsen dåvarande statssekreteraren

vid Arbetsmarknadsdepartementet Bettina Kashefi för en diskussion om Samhalls uppdrag och roll i arbetsmarknadspolitiken.

Under 2013 har styrelsearbetet utvärderats med hjälp av en extern konsult. Slutsatsen var att styrelsearbetet fungerat bra, enligt god sed och gängse normer. Utvärderingen visade också ett stort engagemang inom styrelsen. Samtidigt finns utrymme att utveckla mer fria former för strategidiskussionerna samt mer informationen från den operativa verksamheten.

Styrelsens sammansättning och ledamöternas deltagande i styrelse- och utskottsmöten framgår av presentationen på sidorna 48–49.

#### Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har från årsstämman 2013 bestått av ordförande Erik Strand, Kenneth Johansson samt Magnus Skåniger. Sekreterare i utskottet har, från sitt tillträde till tjänsten, varit personaldirektör Monica Höglind.

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 år 2013 haft ett sammanträde. Där behandlades förslag till ersättningsprinciper till ledande befattningshavare samt lön till verkställande direktören samt till de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till verkställande direktören.

#### Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har från årsstämman 2013 bestått av ordförande Erik Strand, Bertil Carlsén, Helen Fasth Gillstedt samt Magnus Skåniger. Hållbarhetschef Mari-Ann Levin Pölde har varit sekreterare i utskottet.

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.

Vid revisionsutskottets möten har bolagets externa revisorer närvarat och avrapporterat sina iakttagelser i samband med granskning av kvartals- och årsbokslut samt frågor som rör granskningen av bolagets förvaltning och den interna kontrollen. Utskottet har löpande diskuterat resultatrapporter samt behandlat budgetunderlag till regeringen, verksamhetsplan och budget för nästkommande år. Utskottet har behandlat revisionsplanen för internrevisionen samt fått löpande rapporter från internrevisionens arbete. Riskhanteringen har kontinuerligt varit aktuell under året. I utskottet har även behandlats frågor om kapitalförvaltningen samt hållbarhetsarbetet och hållbarhetsredovisningen. En utvärdering av utskottets och de externa revisorernas arbete sker varje år. Revisionsutskottet har under år 2013 haft åtta sammanträden.

### SAMHALLS LEDNING

#### Verkställande direktör

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. Styrelsen får varje

kvartal en utförlig rapport om bolagets resultat och ställning samt vid behov VD-brev med rapporter om väsentliga händelser. Före varje styrelsemöte träffas ordföranden och verkställande direktören för en genomgång av dagordning och underlag för ärendena som ska behandlas på styrelsemötet.

Den interna styrningen från verkställande direktören sker dels genom styrande dokument, dels genom verksamhetens ledningssystem. Huvudprocessen "Samhallprocessen" förenar personal- och affärsprocesserna. Verkställande direktören delegerar befogenheter genom en delegationsordning som kompletteras av riktlinjer om ansvar och befogenheter.

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 2013 omfattat följande uppdrag: styrelseledamot i Wireless Maingate AB, Orio AB, Svenskt Näringsliv samt Almega AB.

#### Samhalls organisation och styrning

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

Samhall har en platt organisation som eftersträvar decentralisering och kostnadseffektivitet. Både hållbarhetsarbetet och riskhanteringen integreras med verksamhetens processer och ingår i den operativa verksamhetsplaneringen. Organisationen bygger på följande rollfördelning:

Företagsnivån	Fem stödfunktioner med en strategisk roll som är både stödjande och styrande.
Regionnivån	Sju regioner som styr och följer upp den operativa verksamheten i distriktet.
Distrikt	Regionerna är indelade i distrikt med mandat och resurser som operativa affärsenheter. Distriktet är även basen för personalutveckling.
Gemensamma servicefunktioner	Det finns gemensamma stödfunktioner som ger service åt både regionledningar, distrikt och de centrala stödfunktionerna.

Organisationsbild finns på sidan 45.

Verkställande direktörens rådgivande organ är en strategisk ledningsgrupp och en större operativ företagsledning. Ledningsgruppen består av verkställande direktören och sex direktörer som utgör den företagsledningskrets vilkas anställningsvillkor redovisas i not 2. Den operativa företagsledningen består av ledningsgruppen samt regioncheferna och den KAM-ansvarige försäljningschefen. Ledningsgruppen samt den operativa företagsledningen presenteras på sidorna 50–51.

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.

Den strategiska ledningsgruppen sammanträder normalt varannan vecka och den operativa företagsledningen en gång i månaden, med undantag för juli. Resultatuppföljning både av resultaträkning och personalutvecklingsmål, affärsläge, mediabevakning samt upp-



följning av ledningssystemet hör till de återkommande frågorna på agendan. Förutom de frågor som tagits upp i styrelsen har ledningen bland annat behandlat följande frågor under 2013:

- Samhalls uppdrag med utvecklingsanställningar
- Utveckling av nya affärskoncept samt centrala och region-överskridande affärer
- Produktutveckling och planering av driften
- Projekt om företagets egna tillverkande enheter

## ERSÄTTNINGAR

### Ersättning till styrelse och utskott

Årsstämman 2013 fastställde arvoden till styrelsens ordförande och ledamöter. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet och inte heller till arbetstagarrepresentanterna i styrelsen.

Arvodet till styrelsens ordföranden är 310 000 kr/år och till de övriga ledamöterna 130 000 kr/år. Arvodet till ordförande i Revisionsutskottet är 62 000 kr/år och till övriga utskottsledamöter 41 500 kr/år. Arvodet till ordförande i Ersättningsutskottet är 33 000 kr/år och till övriga utskottsledamöter 16 500 kr/år.

### Ersättning till ledande befattningshavare

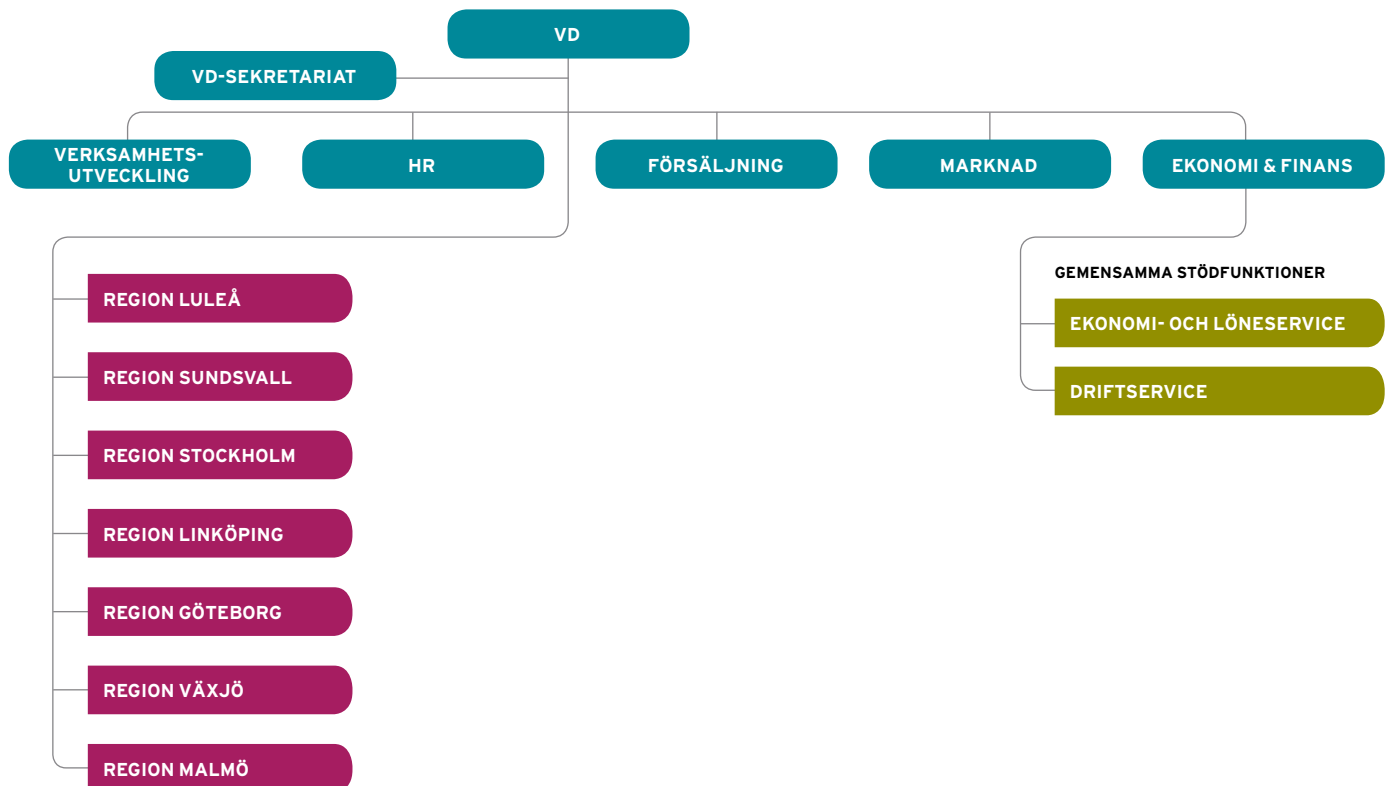
Principerna för ersättning till ledande befattningshavare fastställdes årligen av årsstämman. Samhall följer regeringens vid var tid gällande riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

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.

Utifrån dessa principer behandlar Ersättningsutskottet ersättning till verkställande direktören samt till de ledande befattningshavarna. Ersättning till verkställande direktören fastställs av styrelsen och ersättning till de ledande befattningshavarna fastställs av verkställande direktören. Ersättningarna redovisas sammanfattningsvis av styrelsen på årsstämman. Se Not 2, sidorna 64–65.

## Samhalls organisation

Samhall bedriver verksamhet enbart i Sverige. Verksamheten är spridd över hela landet. Samhalls organisation framgår av nedanstående bild.



# Styrelsens beskrivning av intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen

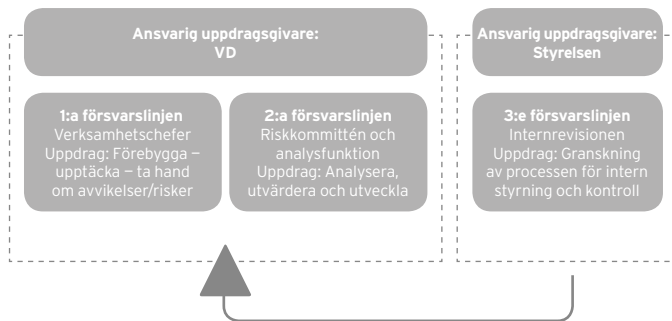
Styrelsen ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning för den interna kontrollen.

## 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.

Samhall följer det internationella ramverket för intern kontroll från The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ("COSO"). Ramverket omfattar kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information/kommunikation samt uppföljning.

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 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 styrelsen 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.

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 av Det Norske Veritas (DNV).

Bolagets informations- och kommunikationsvägar syftar till att främja fullständig och transparent finansiell rapportering. Styrelsen får en omfattande verksamhetsrapportering. Styrelsen ansvarar för delårsrapporter och årsredovisning. Dokumenten finns publicerade på bolagets hemsida. Interna styrande dokument i form av policyer, VD-direktiv och riktlinjer finns i bolagets ledningssystem som 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.

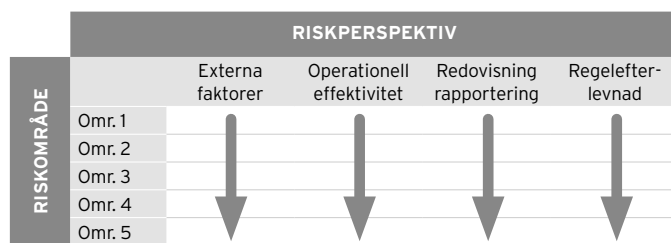
Riskhanteringen bedrivs på både strategisk och operativ nivå i företaget. Det är en ledningsfråga där styrelse och verkställande direktören ansvarar för hantering av företagets strategiska risker. Hantering av risker integreras i den verksamhetsplan som årligen fastställs av styrelsen. I det operativa 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. ViceVD/CFO är ordförande i riskkommittén och

föredragande inför styrelsens Revisionsutskott. 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 inventeras och värderas inom tio områden: Grundläggande förutsättningar, Intressenter och varumärke, Medarbetarutveckling och matchning, Arbetsmiljö, Försäljning och produkter, Ledarskap och företagskultur, Drift, Ekonomi och finans, IT, Hållbarhet. Riskerna värderas ur följande riskperspektiv: Externa faktorer, Operationell effektivitet, Redovisning och rapportering samt Regelefterlevnad. Riskhanteringen är kopplad till verksamhetens uppdrag och mål.

### Riskperspektiv och riskområden



Riskerna sammanställs i ett övergripande riskregister. För varje risk anges en riskstrategi, konkreta åtgärder, vem som är ansvarig och en tidplan för att åtgärder genomförs. Riskregistret och riskhanteringsplanen 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 internrevisor ska planenligt genomföra utvärdering och analy-

ser 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 regelverk för den finansiella rapporteringen. Varje region har regionchef och controller som ansvarar och intygar att de finansiella uppgifterna är korrekta och kompletta.

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.

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 internrevision för oberoende granskning (tredje linjen). För vidare information se Bolagsstyrningsrapport. 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. VD SISU Idrottsböcker. Tidigare 33 år i näringslivet varav 23 som VD/Koncernchef.

Styrelsemöten, närvaro	9 (9)
Ersättningsutskott, närvaro	1 (1)
Revisionsutskott, närvaro	6 (8)



**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.

Styrelsemöten, närvaro	8 (9)
Revisionsutskott, närvaro	8 (8)



**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, Sjölanda Gård Ekogrossisten AB och Rädda Barnen Advisory Board.

Styrelsemöten, närvaro	9 (9)
Revisionsutskott, närvaro	8 (8)



**Kenneth Johansson**  
Ledamot

Född 1956. Ledamot sedan 2004. Landshövding i Värmlands län. Tidigare riksdagsledamot, ordförande i socialutskottet. Ledamot i Läke-medelsverkets insynsråd.

Styrelsemöten, närvaro	7 (9)
Ersättningsutskott, närvaro	0 (1)



**Hans Kilsved**  
Ledamot

Född 1955. Ledamot sedan 2012. Strategikonsult med tyngdpunkt inom arbetsmarknadsområdet. 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	6 (9)
------------------------	-------



**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. Styrelseordförande och delägare i Humana Group AB, ordförande StoreSupport och ledamot SOS Alarm AB.

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



### 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	9 (9)
Ersättningsutskott, närvaro	1 (1)
Revisionsutskott, närvaro	8 (8)



### Ann-Christin Andersson

#### Arbetsstagarrepresentant

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

Styrelsemöten, närvaro	8 (9)
------------------------	-------



### 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 och Seling-gruppen.

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



### Pia Litbo

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1959. Ledamot sedan 2009.

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



### Hans Abrahamsson

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1961. Ledamot sedan 2009.

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

#### SUPPLEANTER

### Hans Janeman

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1964.

Ersättare som ledamot, närvaro	1 (1)
Styrelsemöten, närvaro	4 (8)

### Simone Öhrner

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1969. Ersättare t o m 2013-02-28.

Styrelsemöten, närvaro	1 (2)
------------------------	-------

### Kristin Jakobsson

#### Arbetsstagarrepresentant

Född 1950. Ersättare sedan 2013-12-11.

Styrelsemöten, närvaro	1 (1)
------------------------	-------

# Ledningsgruppen



**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.



**Leif Alm**  
Direktör, VD-Sekretariatet

Född: 1949. Utbildning: Socionom. Tidigare arbeten: Arbetsmarknadsdepartementet, AMS. Anställd sedan: 1979.



**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: 2013-03-18.



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

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



**Göran Olinder**  
Försäljningsdirektör

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



**Anders Sundin**  
Direktör Verksamhetsutveckling

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.

# Den operativa företagsledningen



**Tomas Andersson**  
Regionchef Malmö

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



**Åsa Berg**  
Regionchef Sundsvall

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



**Robert Cortinovis**  
Regionchef Luleå

Född: 1966. Utbildning: Teknisk utbildning, Försvarshögskolan. Tidigare arbeten: Försvarsmakten, officer vid I19 i Boden. Anställd sedan: 2001.



**Pernilla Elving**  
Regionchef Linköping

Född: 1965. Utbildning: Personal och arbetsliv, Mag. Sociologi. Tidigare arbeten: Enhetschef Motala Kommun och Arbetsförmedlingen. Anställd sedan: 2007.



**Anders Knutsson**  
Regionchef Växjö

Född: 1957. Utbildning: Teknisk ingenjör, marknadsekonom. Tidigare arbeten: KONE Cranes International och Stora Enso. Anställd sedan: 1995.



**Anette Lindgren**  
Regionchef Göteborg

Född: 1965. Utbildning: Ekonomisk utbildning. Tidigare arbeten: Autoliv Sverige AB. Anställd sedan: 1988.



**Katarina Viebke**  
Regionchef Stockholm

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



**Jonas Rieck**  
Försäljningschef KAM

Född: 1978. Utbildning: Masterutbildning inom ledarskap. Tidigare arbeten: Säkerhetsbranschen, senast företagsledande roll inom G4S. Anställd sedan: 2011.



Tony Tukala på väg till Östen Sandström med två välfyllda kassar.

#### KIRUNA KOMMUN

- Samarbetet mellan Kiruna kommun och Samhall inleddes 1999. Av Samhalls 115 anställda i Kiruna arbetar 16 med kommunen som uppdragsgivare.
- Samhall levererar livsmedel till 131 av hemtjänstens kunder en- två gånger per vecka.
- Kiruna är landets till ytan största kommun: totalt 20 550 kvadratkilometer, vilket utgör 5 procent av Sveriges yta.

## Första hjälpen i Kiruna

**T**ony Tukala stannar sin skåpbil utanför porten till det centralt belägna hyreshuset i Kiruna strax efter klockan tio. Han lyfter fram de två välfyllda matkassar som denna tisdag ska levereras till Östen Sandström, en rullstolsburen man på drygt 80 år.

– Jag kommer till Östen två gånger i veckan, säger Tony Tukala som har arbetat på Samhall sedan 1997.

Östen Sandström berättar att han har fått sina livsmedel levererade av Tony Tukala i två och ett halvt år. Innan dess fick han färdiglagad mat, som också levererades via Samhall.

– Men det här är bättre tycker jag. Tony levererar varorna och sedan kommer hemtjänsten hit och hjälper mig att laga.

Bakom Kiruna kommuns beslut att börja samarbeta med Samhall låg en önskan om att hemtjänstpersonalen skulle få fokusera på det de är utbildade till: omvårdnad.

– Samhall gör det här arbetet bättre än vad vi gjorde, de är specialister med bilar och verksamhet som är anpassade för uppgiften. Nu kan vi använda vår kompetens på rätt sätt, säger Elisabeth Daunfeldt, enhetschef på kommunens centrala hemstödsavdelning.

Kiruna kommuns hemstödsavdelning köper idag tre tjänster av Samhall: inhandling och leverans av livsmedel, leverans av färdiglagad mat från centralköket samt tvätt åt hemmaboende äldre.

Att samarbetet utökas i framtiden är ingen omöjlighet.

– Vi har fört en del samtal inom kommunen ifall Samhall ska kunna ta en del städuppgifter, men har inte kommit till skott där ännu. Vi får se om det blir nästa steg, säger Elisabeth Daunfeldt.

*Referat av artikel i magasinet Story.*



Tony Tukala och Östen Sandström kontrollerar att alla varor är med.



Enhetschefen Elisabeth Daunfeldt och verksamhetsledare Margareta Värja på Kiruna kommun har bara gott att säga om Samhall.



# Ekonomiskt resultat

## 10-ÅRSÖVERSIKT

MSEK om inget annat anges	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>VERKSAMHETENS NYCKELTAL</b>										
Arbetstimmar, tusen	26 343	25 701	24 736	24 424	23 929	24 617	24 410	24 561	24 629	24 449
Lönetimmar, tusen	-	-	-	-	-	-	-	29 595	29 573	29 490
Övergångar, antal	983	1 072	1 044	1 017	948	1 029	977	1 039	987	912
Övergångar, procent	4,6	5,3	5,2	5,3	4,9	5,4	5,4	5,7	5,2	5,0
Prioriterad rekrytering, procent	49	43	44	51	51	45	41	40	43	43
Antal anställda med funktionsnedsättning (vid årets utgång)	21 946	20 682	21 219	19 394	19 383	19 141	18 414	18 641	19 148	18 321
Antal anställda i Arbetsmarknadstjänster (vid årets utgång)	-	-	530	817	115	-	8 <sup>1</sup>	21 <sup>1</sup>	1 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>
Antal anställda med 75% sjukersättning (vid årets utgång)	68	92	115	148	177	198	207	223	228	259
Antal utvecklingsanställda (vid årets utgång)	-	-	-	-	-	-	-	-	1 158	846
<b>RESULTATRÄKNINGAR</b>										
Nettoomsättning	3 626	3 112	2 907	3 065	2 890	2 287	2 390	2 456	2 412	2 550
Förändring av produkter i arbete och färdiga varor	-15	-6	-3	-2	-4	-6	1	1	-2	-3
Statlig merkostnadsersättning	4 235	4 245	4 186	4 148	4 220	4 405	4 405	4 405	4 405	4 405
Övriga intäkter	112	134	128	219	165	115	73	95	256	361
<b>Summa</b>	<b>7 958</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>
Materialkostnader m m	-1 638	-1 263	-1 140	-1 225	-1 020	-647	-685	-725	-663	-692
Lönekostnad för anställda med funktionsnedsättning	-4 479	-4 506	-4 389	-4 733	-4 756	-4 875	-4 832	-4 902	-5 096	-5 132
Lönekostnad utvecklingsanställda m fl	-	-	-	-	-	-	-	-	-90	-260
Övriga rörelsekostnader m m (inkl avskrivning)	-1 807	-1 673	-1 618	-1 437	-1 394	-1 368	-1 223	-1 270	-1 299	-1 273
Finansnetto	24	38	25	55	84	48	27	83	100	61
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>58</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>17</b>
Bokslutsdispositioner	-	-	-	-	-24	24	-	-17	3	4
<b>Resultat före skatt</b>	<b>58</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>21</b>
Skatt	-	-	-	-	-8	-8	0	-	21	-9
<b>Årets resultat</b>	<b>58</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>12</b>
<b>BALANSRÄKNINGAR</b>										
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	426	211	145	124	120	104	99	106	118	129
Finansiella anläggningstillgångar inkl uppskjuten skatt	0	785	1	1	1	7	8	4	26	14
Varulager	273	224	230	209	155	105	114	131	126	115
Kundfordringar	503	408	475	495	399	331	426	417	464	450
Övriga kortfristiga fordringar	209	145	104	127	104	117	95	102	117	125
Kassa, bank och kortfristiga placeringar	1 299	783	1 898	1 922	2 202	2 282	2 275	2 489	2 533	2 524
<b>Summa tillgångar</b>	<b>2 710</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>3 357</b>
Eget kapital	841	917	1 013	1 103	1 256	1 231	1 387	1 513	1 560	1 572
Obeskattade reserver	-	-	-	-	24	-	-	17	14	10
Avsättningar och långfristiga skulder	82	23	43	14	9	15	13	18	15	13
Kortfristiga skulder	1 787	1 616	1 797	1 761	1 692	1 700	1 617	1 701	1 795	1 762
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>2 710</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>3 357</b>
<b>FINANSIELLA NYCKELTAL</b>										
Varulager i procent av fakturering	7,5	7,2	7,9	6,8	5,4	4,6	4,8	5,3	5,2	4,5
Kundfordringar i procent av fakturering	13,9	13,1	16,3	16,2	13,8	14,5	17,8	17,0	19,2	17,6
Kassalikviditet, procent	113	83	138	144	160	161	173	177	173	176
Soliditet, procent	31	36	36	38	42	42	46	47	46	47
Avkastning på genomsnittligt eget kapital, procent	7,1	9,3	9,9	8,5	13,0	-2,0	11,9	8,7	3,1	0,8
Investeringar	57	28	32	33	37	23	25	40	49	32

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

Beträffande balans- och resultaträkningar inkluderar dessa fram till och med år 2004 Samhall Resurs AB som utdelades till staten per den 31 december 2005.

## FORTS. EKONOMISKT RESULTAT

## EKONOMISKT RESULTAT 2013

- Summa intäkter inklusive erhållen merkostnadsersättning uppgick till 7 313 (7 071) miljoner kronor, varav nettoomsättning 2 550 (2 412) miljoner kronor.
- Rörelseresultatet uppgick till -44 (-77) miljoner kronor. Rörelseresultatet påverkades positivt av ersättning för högkostnads-skydd för sjuklönekostnader, lägre kollektivavtalade avgifter och en engångsintäkt från AFA försäkringar tillsammans uppgående till 77 (110) miljoner kronor samt återföring av tidigare gjorda nedskrivningar av fastighetsvärden med 18 miljoner kronor. Rörelseresultatet påverkades negativt av avsättningar för anpassnings- och utvecklingskostnader med 27 (35) miljoner kronor.
- Resultat efter finansiella poster uppgick till 17 (23) miljoner kronor.
- Årets resultat uppgick till 12 (47) miljoner kronor.
- Avkastning på genomsnittligt eget kapital uppgick till 1 (3) procent. Ambitionsmålet från staten över en konjunkturcykel är 7 procent. Räknat från år 2006, då räntabilitetsmålet infördes, uppgick räntabiliteten till 7 procent vilket är i nivå med ägarens ambitionsmål om 7 procent över en konjunkturcykel.
- Soliditeten låg på en fortsatt hög nivå om 47 (46) procent. Ambitionsmålet från staten över en konjunkturcykel är minst 30 procent.
- Det egna kapitalet ökade och uppgick vid årets slut till 1 572 (1 560) miljoner kronor. Fritt eget kapital ökade till 785 (773) 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 individuell som generell, 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 konkurrenslagstiftning och EU:s konkurrensregler.

För verksamhetsåret 2013 har Samhall totalt erhållit en merkostnadsersättning om 4 405 (4 405) miljoner kronor.

## INVESTERINGAR I ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Investeringar i byggnader och mark har gjorts med 2 (0) miljoner kronor. Investeringar i tekniska anläggningar i fastigheter har gjorts med 6 (1) miljoner kronor. Investeringar i maskiner, övriga tekniska anläggningar, inventarier och verktyg uppgick till 26 (45) miljoner kronor. Anskaffningar för balanserade utgifter för programvaror uppgick till - (3) miljon kronor.

Pågående investeringar uppgick vid årets utgång till 1 (3) miljon kronor.

Större delen av Samhalls vagnpark leasas från extern leverantör. Betalda leasingkostnader uppgick till 42 (37) miljoner kronor och nuvärdet av framtida leasingavgifter för leasade fordon uppgick till 119 (109) miljoner kronor.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER RÄKENSKAPSÅRET

Budgetunderlag för 2014–2016 lämnades till regeringen i februari. Samhall hänvisar där till sitt tidigare framförda förslag om "Nya Samhall" som både omfattar anställning för utveckling och anställning för trygghet som bägge ersätts av en samlad merkostnadsersättning. I budgetunderlaget finns även scenarion utifrån de förslag som presenterats av "Utredningen om översyn av arbetsmarknadspolitiska insatser för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga (FunkA-utredningen)".

På Almedalsveckan i början av juli, stod arbetstillfällena och utanförskap högt på agendan. Samhall arrangerade bland annat ett evenemang tillsammans med Gotlands landshövding och Elite Hotels. Syftet var att samla beslutsfattare och lyfta frågan om hur Samhall tillsammans med andra kan bryta utanförskapet för dem som står längst från arbetsmarknaden. Drygt 250 beslutsfattare, varav 12 statsråd, kom till detta evenemang.

Ett nytt treårigt kollektivavtal gällande tjänstemannasidan tecknades i september. Det följer helt arbetsmarknadens övriga tecknade avtal inom tjänstemannaområdet.

Ett nytt kollektivavtal tecknades i oktober mellan Almega Samhallförbunden och sju LO-förbund. Avtalet löper från och med den 1 juli 2013 till den 30 september 2016 och lönerna höjs den 1 oktober respektive år. Det nya avtalet är i nivå med alla andra avtal som tecknats på svensk arbetsmarknad under 2013.

Samhalls certifikat enligt ISO 9001:2008 och ISO 14001:2004 som omfattar Samhalls alla medarbetare har reviderats genom en förnyelserevision som genomfördes i oktober och november.

Genom det årliga avtalet med staten har merkostnadsersättningen till Samhall för år 2014 fastställts till 4 405 miljoner kronor och antalet lönetimmar till 29,4 miljoner. Detta innebär oförändrad nivå sedan år 2009. Om antalet lönetimmar 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. Samhall ska också enligt nytt uppdrag från staten under år 2014 erbjuda utvecklingsanställning för personer med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga åt minst 1 000 personer från sysselsättningsfasen i jobb- och utvecklingsgarantin. Unga vuxna under 30 år ska prioriteras. Detta uppdrag ersätter tidigare uppdrag riktat mot långtidssjukskrivna som under år 2014 fasas ut. Under år 2014 kommer Samhalls mål gällande övergångar uttryckas i antal istället för procent samt även innefatta övergångar av utvecklingsanställda till annan arbetsgivare. Målet är minst 1 100 personer vid årets slut.

Närmare 800 personer från näringslivet och offentlig verksamhet deltog på Samhalls "Visa vägen-galan 2013" som blivit ett av Sveriges största hållbarhetsseminarium. Samhalls CSR-utmärkelse "Visa vägen-priset" delades för sjätte året i rad ut under galan. Priset ges till en arbetsgivare och en eldsjäl som tagit initiativ som öppnat arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning och som gjort insatser som kan inspirera andra. Vinnare blev Eskilstuna-

företaget AQ Segerström & Svensson AB. Vinnande eldsjäl blev Pär Larshans, hållbarhetschef på Max Hamburgerrestauranger. I år uppmärksammades dessutom Stockholms Stadsmissions satsning Blixtjobb med ett särskilt hedersomnämmande från juryn. Priserna delades ut av H.K.H. Prins Daniel. I samband med prisutdelningen hölls ett seminarium på temat talang och ansvar där varje talare pratade om ämnet kopplat till sina respektive verksamheter.

## ANSTÄLLDA

Medelantalet årsanställda beräknas statistiskt med utgångspunkt från arbetad tid, frånvaro och personalsammansättning och uppgick till 17 401 (16 789) varav kvinnor 7 878 (7 542). För ytterligare indelning se not 2.

## RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Principerna för ersättning till ledande befattningshavare fastställs av årsstämman den 25 april 2013. Dessa beskrivs i allt väsentligt nedan, se även not 2.

Styrelsen föreslår inför 2014 oförändrade riktlinjer till ledande befattningshavare.

### Ledande befattningshavare

Kretsen ledande befattningshavare beslutas av styrelsen och utgörs av bolagets ledningsgrupp.

### Principer för ersättning

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. För villkor gällande ledande befattningshavare se not 2.

### Berednings- och beslutsprocess samt uppföljning

Verkställande direktörens anställningsvillkor bereds i ett av styrelsen utsett Ersättningsutskott som föreslår löne- och övriga anställningsvillkor för verkställande direktören, varefter förslaget föreläggs styrelsen för beslut.

För övriga ledande befattningshavare gäller att styrelsens Ersättningsutskott behandlar löne- och övriga anställningsvillkor som fastställs av verkställande direktören.

Styrelsen följer löpande upp att riktlinjerna för ledande befattningshavare samt att villkoren för övriga anställda följs.

## 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.

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.

För att på ett tydligt sätt koppla riskhanteringen till måloppfyllsen 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.

### 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 internrevision för oberoende granskning (tredje linjen). För vidare information se Bolagsstyrningsrapport. Riskkommittén är det övergripande forum där den interna styrningen och kontrollen behandlas.

Samhalls ramverk för riskhantering utgår från 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 löne- kostnadsökningar 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 föreslagna inriktning på verksamheten, som både omfattar anställning för utveckling och anställning för trygghet som bägge ersätts av en samlad merkostnadsersättning.

### Intressenter och varumärken

Risker finns om Samhall kritiserats 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.

### 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 arbetsätt för första linjens chefer. Vidare utökas utbildningsverksamheten inom Samhall genom den så kallade Samhallskolan vilken under de kommande åren kommer att erbjuda utbildning 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. 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.

### 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 sägs 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 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 finanspolicyn. 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 försäkrad 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 tydlig process gällande IT-säkerheten.

### Hållbarhet

Samhalls strategiska hållbarhetsmål ligger inom områdena ökad självfinansieringsgrad, engagerade medarbetare, "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. 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 160 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 75 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 2013 uppnådde Samhall en räntabilitet på 1 (3) procent för det enskilda året och en soliditet per den 31 december 2013 på 47 (46) procent. Räknet från år 2006, då räntabilitetsmålet infördes, uppgick dock räntabiliteten till 7 procent vilket är i nivå med ägarens ambitionsmål om 7 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 miljard kronor. Resterande likviditet stannar kvar i företaget för investeringar för främjandet av uppdraget. Se även not 24.

## ÖVRIGT

### MILJÖINFORMATION

Vid utgången av 2013 fanns inga tillståndspliktiga verksamheter och antalet anmälningspliktiga verksamheter enligt miljöbalken uppgick till 15 (14).

Av de anmälningspliktiga verksamheterna avser:

- 2 (3) Anläggningar där det förekommer maskinell metallbearbetning och där total tankvolym för skärvätskor, processoljor, hydrauloljor i metallbearbetningsmaskinerna är större än 1 kubikmeter.
- 2 (2) Anläggning för järnfosfatering.
- 4 (4) Anläggning för förbränning.
- 2 (2) Anläggning 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 (2) Tvätteri 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 3,5 procent (g/km) genom lägre utsläpp av växthusgasen koldioxid från våra produktionsfordon. Betydande miljöaspekter från tjänsteverksamheten är transporter, avfall samt användning av städ- och rengöringskemikalier.

Under år 2012 uppmanades Samhall av Miljö och Hälsoskyddsnämnden på Gotland att upprätta provtagningsplan och ta markprover vid en fastighet i Hemse som Samhall ägde t o m 1999-06-29. På fastigheten bedrev Samhall under flera år metallbehandling. 1987 skedde ett oavsiktligt utsläpp av trikloretylen. Resultatet från dessa provtagningar visar att risken för miljöpåverkan från detta utsläpp nu bedöms vara liten. Miljö- och hälsoskyddsnämnden har klassat om fastigheten från riskklass 1 "stor risk" till riskklass 3 "måttlig risk".

Vid Samhalls snickeri i Orsa påträffades, under grävning för fjärrvärme, trä och kemikalierester lokalt. Analys av markprover visade höga halter arsenik, krom och koppar. Samhall har sedan 1980 på

fastigheten bedrivit träsnickeri. Tidigare kommunal verksamhetsutövare bedrev träimpregnering. Ansvarsfrågan är dock fortfarande under utredning. Redan uppgrävda jordmassor är på Orsa miljökontors rekommendationer omhändertagna som farligt avfall av Sakab.

För ytterligare information se sidan 36 och hemsidan.

## HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

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

## FRAMTIDSUTSIKTER

Genom det årliga avtalet med staten har merkostnadsersättningen för år 2014 till Samhall fastställts till 4 405 miljoner kronor.

Det fastställda antalet lönetimmar för år 2014 ska enligt statens mål 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.

Enligt statens mål ska antalet övergångar till anställning hos annan arbetsgivare under år 2014 uppgå till minst 1 100 personer uppdelat på kärnuppdraget och utvecklingsanställningar. Tidigare hade Samhall ett mål på 6 procent av de tillsvidareanställda i kärnuppdraget.

Rekrytering från prioriterade grupper för år 2014 ska uppgå till minst 40 procent.

Samhall ska också, enligt nytt uppdrag från staten under år 2014, erbjuda utvecklingsanställning till personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga åt minst 1 000 personer från sysselsättningsfasen i jobb- och utvecklingsgarantin. Unga vuxna under 30 år ska prioriteras. Detta uppdrag ersätter tidigare uppdrag riktat mot långtidssjukskrivna som under år 2014 ska fasas ut.

En svag förbättring av konjunkturläget förväntas under år 2014. Det ökade kravet på självfinansiering, genom att merkostnadsersättningen inte höjs, medför samtidigt ett behov av affärstillväxt med 160 miljoner kronor för att kompensera för ökade lönekostnader i kärnuppdraget och för att vidmakthålla samma resultatnivå. Sammantaget bedöms därför resultatet för år 2014 visa ett nollresultat och därmed inte nå upp till räntabilitetsmålet på 7 procent för det enskilda året.

# Förslag till vinstdisposition

### Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Balanserat resultat	773 625 412
Årets resultat	12 672 422
<b>Summa kronor</b>	<b>786 297 834</b>

### Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Balanseras i ny räkning	786 297 834
<b>Summa</b>	<b>786 297 834</b>

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

# Resultaträkning

MSEK	Not	2013	2012
<b>RÖRELSENS INTÄKTER</b>			
Nettoomsättning	3, 4, 5, 33	2 550	2 412
Förändring av produkter i arbete och färdiga varor		-3	-2
Statlig merkostnadsersättning	6	4 405	4 405
Övriga rörelseintäkter	4	361	256
		<b>7 313</b>	<b>7 071</b>
<b>RÖRELSENS KOSTNADER</b>			
Råvaror och förnödenheter	33	-692	-663
Handelsvaror		0	0
Övriga externa kostnader	7, 9	-531	-536
Personalkostnader	2	-6 114	-5 915
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	-20	-34
		<b>-7 357</b>	<b>-7 148</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-44</b>	<b>-77</b>
<b>RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER</b>			
Ränteintäkter och liknande resultatposter	10	62	102
Räntekostnader och liknande resultatposter	11	-1	-2
		<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>17</b>	<b>23</b>
<b>BOKSLUTSDISPOSITIONER</b>			
Bokslutsdispositioner	12	4	3
<b>Resultat före skatt</b>		<b>21</b>	<b>26</b>
Skatt på årets resultat	13	-9	21
<b>Årets resultat</b>		<b>12</b>	<b>47</b>
Resultat per aktie före och efter utspädning (kronor)		2,4	9,4
Genomsnittligt antal aktier före och efter utspädning		5 milj	5 milj

## KOMMENTARER TILL RESULTATRÄKNINGEN

### OMSÄTTNING OCH BRUTTOVINST

Under helåret 2013 ökade nettoomsättningen med 138 miljoner kronor jämfört med samma period föregående år och uppgick till 2 550 (2 412) miljoner kronor. Detta motsvarade en ökning på 6 procent. Affärsområde Tjänster står för den största ökningen med 132 miljoner kronor motsvarande 13 procent.

Nettoomsättningen inom affärsområde **Industriproduktion** uppgick till 822 (809) miljoner kronor vilket är en ökning med 13 miljoner kronor motsvarande 2 procent jämfört med år 2012. Omsättningsökningen är främst hänförlig till kunder inom fordonsindustrin. Nettoomsättningen inom affärsområde **Förpackning/Montering** uppgick till 117 (138) miljoner kronor vilket är en minskning med 21 miljoner kronor motsvarande 15 procent jämfört med år 2012. Affärsområdet är under kraftig omstrukturering. Nettoomsättningen inom affärsområde **Tjänster** uppgick till 1 147 (1 015) miljoner kronor vilket är en ökning med 132 miljoner kronor motsvarande 13 procent jämfört med år 2012. Inom affärsområde Tjänster är det främst städ- och tvätteri-tjänster som har ökat. Nettoomsättningen inom **Bemannade lösningar** uppgick till 461 (450) miljoner kronor vilket är en ökning med 11 miljoner kronor motsvarande 2 procent jämfört med år 2012.

3 miljoner kronor avsåg omsättning som inte är hänförlig till något av Samhalls huvudsakliga affärsområden.

### 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 1 (1) fastighet avyttrats under år 2013.

Realisationsvinster vid avyttring av anläggningstillgångar uppgick till 2 (4) miljoner kronor.

Intäkter gällande jobb- och utvecklingsgarantin inom affärsområde Arbetsmarknadstjänster uppgick till 86 (75) miljoner kronor. Ökningen beror på ett högre antal personer inom detta uppdrag jämfört med år 2012.

Intäkter från regeringens uppdrag gällande utvecklingsanställningar uppgick till 256 (85) miljoner kronor varav 10 (10) miljoner kronor avsåg särskild ersättning från staten för de utvecklingsanställdas 3 månader långa praktikperiod inför eventuell anställning. Ökningen beror på att det genomsnittliga antalet anställda kraftigt ökade under år 2013.

Under år 2012 erhöles en engångsintäkt från Fora på 68 miljoner kronor gällande avtalsgruppsjukförsäkring (AGS) för åren 2007 och 2008.

### RÅVAROR OCH FÖRNÖDENHETER

Råvaror och förnödenheter ökade med 29 miljoner kronor jämfört med år 2012. Detta berodde bland annat på högre omsättning inom affärsområde Industriproduktion där en stor del av inköpen av råvaror och förnödenheter görs.

Bruttovinsten ökade med 108 (15) miljoner kronor motsvarande en ökning på 6 procent jämfört med år 2012 till 1 855 (1 747) miljoner kronor. Ökad omsättning inom affärsområde Tjänster bidrog till detta.

### PERSONALKOSTNADER

Personalkostnaderna uppgick till 6 114 (5 915) miljoner kronor vilket är en ökning på 199 miljoner kronor varav 173 miljoner kronor avsåg lönekostnader hänförliga till statens uppdrag gällande utvecklingsanställda. Resterande personalkostnader avser i huvudsak avtalsenliga lönekostnadsökningar.

Lönekostnaderna i kärnuppdraget uppgick till 5 132 (5 096) miljoner kronor. Detta är en nettoökning med 68 (143) miljoner kronor jämfört med år 2012, efter avdrag för erhållen ersättning för högkostnadsskydd uppgående till 37 (42) miljoner kronor och tillfälligt lägre kollektivavtalade avgifter uppgående till 37 miljoner kronor.

Lönekostnaderna för utvecklingsanställda uppgick till 260 (87) miljoner kronor. Tillfälligt lägre kollektivavtalade avgifter har påverkat utfallet med 2 miljoner kronor.

Lönekostnaderna för tjänstemän rensat från personalutvecklingskostnader uppgick till 645 (628) miljoner kronor. Ersättning från högkostnadsskydd har erhållits med 1 (0) miljon kronor.

### ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

Övriga externa kostnader minskade med 5 miljoner kronor. Återhållsamhet på kostnadssidan har bidragit till de lägre kostnaderna.

### RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultatet förbättrades med 33 miljoner kronor jämfört med år 2012. Ökad bruttovinst har bidragit till det förbättrade resultatet samtidigt som kostnaderna har kunnat hållas på en låg nivå.

Rörelseresultatet påverkades positivt av ersättning för högkostnadsskydd för sjuklönekostnader, lägre kollektivavtalade avgifter och en engångsintäkt från AFA försäkringar tillsammans uppgående till 77 (110) miljoner kronor och återföring av tidigare gjorda nedskrivningar av fastighetsvärden med 18 miljoner kronor.

Vidtagna åtgärder samt beslut under år 2013 har inneburit anpassnings- och omställningskostnader som belastat rörelseresultatet negativt med 27 (35) miljoner kronor, varav personalrelaterade kostnader 12 (28) miljoner kronor.

Resultat från avyttring av anläggningstillgångar uppgick till 2 (4) miljoner kronor.

Det underliggande resultatet rensat från dessa poster är 42 miljoner kronor bättre jämfört med samma period föregående år.

### 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 61 (100) miljoner kronor. Det minskade räntenettet är en effekt av ett lägre ränteläge jämfört med föregående år. 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 orealiserade vinster uppgående till 19 (32) miljoner kronor.

# Balansräkning

MSEK	Not	2013-12-31	2012-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Balanserade utgifter för programvaror	14	2	3
		<b>2</b>	<b>3</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	15	42	25
Maskiner och andra tekniska anläggningar	16	43	47
Inventarier, verktyg och installationer	17	41	40
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	18	1	3
		<b>127</b>	<b>115</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andra långfristiga värdepappersinnehav	19	0	0
Uppskjuten skattefordran	13	12	21
Andra långfristiga fordringar	20	2	5
		<b>14</b>	<b>26</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>143</b>	<b>144</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Varulager m m</i>			
Råvaror och förnödenheter		84	87
Varor under tillverkning		15	17
Färdiga varor och handelsvaror		16	22
		<b>115</b>	<b>126</b>
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		450	464
Övriga fordringar	21	57	51
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	68	66
		<b>575</b>	<b>581</b>
<i>Kortfristiga placeringar</i>			
Övriga kortfristiga placeringar	23, 24	2 162	2 205
Kassa och bank	23	362	328
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 214</b>	<b>3 240</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>3 357</b>	<b>3 384</b>



MSEK	Not	2013-12-31	2012-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	25	500	500
Reservfond		287	287
		<b>787</b>	<b>787</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserat resultat		773	726
Årets resultat		12	47
		<b>785</b>	<b>773</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 572</b>	<b>1 560</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	26		
Ackumulerade avskrivningar över plan		10	14
		<b>10</b>	<b>14</b>
<b>Avsättningar</b>	27	13	15
		<b>13</b>	<b>15</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		161	190
<i>Övriga kortfristiga skulder</i>			
Icke räntebärande skulder	28	434	440
Aktuella skatteskulder		7	-
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	1160	1165
		<b>1 762</b>	<b>1 795</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>3 357</b>	<b>3 384</b>
Ställda säkerheter		Inga	Inga
Ansvarsförbindelser	30	0,3	1,8

## KOMMENTARER TILL BALANSRÄKNINGEN

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 32 (49) miljoner kronor.

Vid utgången av 2013 ägde Samhall 30 fastigheter med en total yta av cirka 92 200 (94 500) m<sup>2</sup> och hyrde lokaler till en yta av cirka 140 800 (143 000) m<sup>2</sup>. Jämfört med utgången av år 2012 är detta en minskning av de inhyrda lokalytorna med 2 200 m<sup>2</sup>. Totalt uppgick minskningen av disponerade lokalytor till knappt 2 (3) procent.

### VARULAGER

Varulagret minskade med 11 miljoner kronor jämfört med år 2012 och kapitalbindningen i varulagret relaterat till omsättningen minskade från 5,2 till 4,5 procent.

### KUNDFORDRINGAR

Kundfordringar i procent av omsättningen minskade från 19,2 till 17,6 procent jämfört med år 2012. Den genomsnittliga kredittiden minskade med 1 dag bland annat beroende av högre omsättning inom affärsområden med kort betalningstid. Bolagets kundförluster är fortsatt låga.

### ÖVRIGA FORDRINGAR

Övriga fordringar ökade med 6 miljoner kronor jämfört med år 2012. Ökningen är främst hänförlig till fordran som förfaller under år 2014 och som tidigare redovisats som en långfristig fordran.

Samhall har rätt till ersättningar från Försäkringskassan gällande ersättning för högkostnadsskydd för sjuklönekostnader. Ersättning gällande år 2012 har redovisats under år 2013, men ersättning enligt de regler som gäller i dagsläget för år 2013, har inte redovisats. Fordrans storlek är beroende av dels sjuklönetalen i riket för år 2013 dels av Samhalls totala löner och sjuklönekostnader under helåret 2013. Parametrar som fordran skall beräknas efter fastställs först i april år 2014. 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 2 162 (2 205) miljoner kronor. Marknadsvärdet på befintligt innehav har stigit samt reinvesteringar av utdelningar och vinster har skett, samtidigt har viss omfördelning skett till kassa och bank.

### AVSÄTTNINGAR

Avsättningar avser beslutade anpassnings- och omstruktureringsåtgärder och avser kostnader för bl a lokaler, personalavveckling och förlustkontrakt. Åtgärderna bedöms vara slutförda senast under 2014 och 2015.

# Förändringar i eget kapital

MSEK	Not	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserad vinst	Årets resultat	Summa eget kapital
<b>Eget kapital 2012-01-01</b>		<b>500</b>	<b>287</b>	<b>600</b>	<b>126</b>	<b>1 513</b>
Disposition av föregående års resultat				126	-126	-
Årets resultat					47	47
<b>Eget kapital 2012-12-31</b>		<b>500</b>	<b>287</b>	<b>726</b>	<b>47</b>	<b>1 560</b>
Disposition av föregående års resultat				47	-47	-
Årets resultat					12	12
<b>Eget kapital 2013-12-31</b>	25	<b>500</b>	<b>287</b>	<b>773</b>	<b>12</b>	<b>1 572</b>

# Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2013	2012
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		-44	-77
Erhållen ränta, kuponger, utdelning och vinster från kapitalförvaltningen	10	43	70
Erlagd ränta och förluster från kapitalförvaltningen	11	-1	-2
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m m	31	16	30
Skatt på årets resultat	13	-	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>14</b>	<b>21</b>
Ökning/minskning av varulager		11	5
Ökning/minskning av fordringar		6	-62
Ökning/minskning av skulder		-33	94
<b>Summa förändring i rörelsekapital</b>		<b>-16</b>	<b>37</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-2</b>	<b>58</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-	-3
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-32	-46
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		3	4
Ökning/minskning av kortfristiga placeringar		69	-60
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>40</b>	<b>-105</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>38</b>	<b>-47</b>
Likvida medel vid årets början		328	375
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	23, 24	<b>366</b>	<b>328</b>

## KOMMENTARER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

Definitionen av likvida medel har från och med den 1 januari 2013 ändrats till att gälla: Kassa/bank, kortfristiga placeringar med en löptid < 3 månader samt placeringar med en obetydlig risk för fluktuationer. År 2012 har omräknats i enlighet med den nya principen.

Årets kassaflöde uppgick till 38 (-47) miljoner kronor. Jämfört med föregående år påverkades kassaflödet främst av minskade kortfristiga fordringar och varulager. Kassaflöde från den löpande verksamheten, som

främst påverkades av lägre finansiella intäkter, uppgick vid årets slut till -2 (58) miljoner kronor.

Kassaflödet från den löpande verksamheten har under året påverkats av försäljningsintäkter avseende anläggningstillgångar om 3 (4) miljoner kronor.

Investeringarna uppgick till 32 (49) miljoner kronor. Investeringar har bland annat skett i produktionsutrustning och för utökning av kapacitet i tvätterverksamheter.

# Noter

Belopp inom parentes avser år 2012.

## NOT 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen samt Redovisningsrådets rekommendationer 1–29 med tillhörande uttalanden.

Redovisningsprinciperna är oförändrade jämfört med föregående år.

### 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 fördelarna 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.

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

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

*Ränteintäkter:* Ränteintäkter redovisas i den period de uppkommer.

### STATLIG MERKOSTNADERSÄTTNING

Samhalls uppdrag är att producera efterfrågade varor och tjänster och genom detta skapa meningsfulla och utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. För detta uppdrag finns ett tecknat avtal mellan Regeringskansliet och Samhall AB som 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 i ovan nämnda avtal. 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. Utgifter för förbättringar av tillgångars prestanda, utöver ursprunglig nivå, ökar tillgångens redovisade värde. Utgifter för reparation och underhåll redovisas som kostnader i den period de uppkommer.

Materiella anläggningstillgångar skrivs av systematiskt över tillgångens bedömda nyttjandeperiod. När tillgångarnas avskrivningsbara belopp fastställs, beaktas i förekommande fall tillgångens restvärde.

Linjär avskrivningsmetod används för samtliga typer av materiella tillgångar. Följande avskrivningstider tillämpas:

Maskiner och andra tekniska anläggningar	5 år
Inventarier, verktyg och installationer	5 år
Datorer	3 år
Byggnader	25 år
Maskiner och tekniska anläggningar i byggnad	5–8 år

Skattemässigt tillåtna avskrivningar utöver planenliga 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. Om någon sådan indikation finns, beräknas tillgångens återvinningsvärde som det högsta av nyttjandevärdet och nettoförsäljningsvärdet. 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 ränteintäkt i resultaträkningen.

### TILLGÅNGAR OCH SKULDER I UTLÄNDSK VALUTA

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

### FINANSIELLA INSTRUMENT

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

### Värdepapper

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

### Kundfordringar

Kundfordringar redovisas som omsättningstillgångar till det belopp som förväntas bli inbetalt efter avdrag för individuell bedömda osäkra kundfordringar.

### 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 kontraktåtagandet.

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 verksamhetsidén 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 omstrukturera 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 dock vissa leasingavtal avseende bilar och datorer vilka utgör finansiella leasingavtal.

I bolaget 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

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt.

Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas.

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 beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. De temporära skillnaderna uppkommer huvudsakligen genom avskrivning av fastigheter, avsättningar för pensioner och skattemässiga underskott.

Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

I bolaget redovisas, på grund av sambandet mellan redovisning och beskattning, den uppskjutna skatteskulden på obeskattade reserver, som en del av de obeskattade reserverna.

### 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 för ledande befattningshavare samt för tidigare anställda, 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 enligt FAR SRS RedR 4, Redovisning av pensionsskuld och pensionskostnad. 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.

### RAPPORTERING FÖR SEGMENT

En rörelsegren avser en redovisningsmässigt identifierbar del av ett företag som tillhandahåller varor och tjänster och som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsegrenar. Geografiskt område avser en redovisningsmässigt identifierbar del av ett företag som tillhandahåller varor och tjänster inom ett avgränsat geografiskt område och som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra geografiska områden.

I Samhall klassificeras rörelsegrenar, vilka är indelade i följande affärsområden, Industriproduktion, Förpackning/Montering, Tjänster, Bemannade lösningar samt Arbetsmarknadstjänster som det primära segmentet och geografiskt område, vilket är Sverige i sin helhet, som det sekundära. Affärsområdet Arbetsmarknadstjänster, där statens nya uppdrag gällande utvecklingsanställda som varit långtids-sjukskrivna ingår, inom det primära segmentet redovisas under övrigt då väsentlighetskravet inte är uppfyllt.

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	
	2013-12-31	kvinnor, %	2012-12-31	kvinnor, %
Sverige	17 401	45	16 789	45
<b>Totalt</b>	<b>17 401</b>	<b>45</b>	<b>16 789</b>	<b>45</b>

Medelantalet årsanställda beräknas statistiskt med utgångspunkt från arbetad tid, frånvaro, tjänstgöringsgrad och personalsammansättning och uppgick till 17 401 (16 789) varav kvinnor 7 878 (7 542).

För anställda med funktionsnedsättning uppgick medelantalet årsanställda till 15 412 (15 387) varav kvinnor 6 826 (6 850) och för tjänstemän till 1 078 (1 071) varav 503 (493) kvinnor. Medelantalet årsanställda för personer med 75 procents sjuksättning uppgick till 58 (53) personer varav 40 (36) kvinnor. För utvecklingsanställda enligt statens uppdrag gällande långtids-sjukskrivna uppgick medelantalet årsanställda till 853 (278) personer varav 509 (163) kvinnor.

Totalt antal anställda uppgick vid årets slut till 20 583 (21 707) varav 86 (125) tillfälligt anställda med funktionsnedsättning, 77 (110) tillfälligt anställda tjänstemän och 259 (229) anställda personer med 75 procents sjuksättning. Antalet anställda med utvecklingsanställning enligt statens uppdrag gällande personer som varit långtids-sjukskrivna uppgick till 846 (1 158) personer.

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

**REDOVISNING AV KÖNSFÖRDELNING I STYRELSE OCH LEDNING**

	2013-12-31		2012-12-31	
	varav kvinnor, %	varav kvinnor, %	varav kvinnor, %	varav kvinnor, %
Styrelsen	11	45	11	45
Övriga ledande befattningshavare	7	29	7	29
<b>Totalt</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>18</b>	<b>39</b>

**LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER**

	2013-12-31		2012-12-31	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelse och VD	4,2	2,2	4,1	2,2
(varav pensionskostnader)		0,8		0,8
Övriga anställda	4 406,8	1 636,9	4 224,7	1 611,5
(varav pensionskostnader)		195,0		221,5
<b>Summa</b>	<b>4 411,0</b>	<b>1 639,1</b>	<b>4 228,8</b>	<b>1 613,7</b>
(varav pensionskostnader)		195,8		222,3

Av löner och ersättningar till övriga anställda avser 9,1 (10,4) miljoner kronor andra ledande befattningshavare än styrelseledamöter och VD. Föregående år ingick avgångsvederlag och slutlön uppgående till 1,7 miljoner kronor som utbetalats under år 2013.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgick till 34 (34) miljoner kronor varav 34 (33) miljoner kronor avser ålderspension och familjepension och ingår i resultatposten personalkostnader. Premierna till Alecta betraktas som en avgiftsbestämd plan.

I löner, ersättningar och sociala kostnader ingår personalavvecklingskostnader om 12 (28) miljoner kronor för direkt anställd personal i samband med omorganisation och anpassning av verksamheten.

Den totala lönekostnaden för anställda inom Samhalls kärnuppdrag uppgick, inklusive sociala kostnader, till 5 132 (5 096) miljoner kronor. Lönekostnaderna har reducerats med 37 (42) miljoner kronor avseende ersättning från Försäkringskassan gällande högkostnadsskydd hänförligt till åren 2012 och 2011, som gick att söka först under 2012 och 2013. Lönekostnader inklusive sociala avgifter för utvecklingsanställningar gällande personer som varit långtidssjukskrivna uppgick till 260 (87) miljoner kronor där lönebidrag har erhållits med 186 (58) miljoner kronor och anordnarbidrag med 60 (17) miljoner kronor.

Lönekostnaderna för anställda i kärnuppdraget påverkades av sänkta kollektivavtalade avgifter om 37 miljoner kronor och för utvecklingsanställda med 2 miljoner kronor.

**ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSEN**

Belopp i tusen kronor	Styrelsearvode 2013	Styrelsearvode 2012	Revisionsutskott 2013	Revisionsutskott 2012	Ersättningsutskott 2013	Ersättningsutskott 2012
Styrelsens ordförande Erik Strand	308	300	62	62	33	33
Styrelseledamot, Bertil Carlsén	129	125	42	42	-	-
Styrelseledamot, Helen Fasth Gillstedt fr o m 2012-04-25	129	94	42	31	-	-
Styrelseledamot, Kenneth Johansson	129	125	-	-	17	17
Styrelseledamot, Hans Kilsved fr o m 2012-04-25	129	94	-	-	-	-
Styrelseledamot, Eva-Lotta Kraft t o m 2012-04-25	-	42	-	14	-	-
Styrelseledamot, Maria Nilsson	129	125	-	-	-	-
Styrelseledamot, Anna Rolén t o m 2012-04-25	-	42	-	-	-	-
Styrelseledamot, Magnus Skåninger fr o m 2012-09-11	-	-	-	-	-	-
Styrelseledamot, Gunnel Tolfes	129	125	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>1 082</b>	<b>1 072</b>	<b>146</b>	<b>149</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.

## LÖNER OCH FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Belopp i tusen kronor	Löner 2013	Löner 2012	Övriga förmåner 2013	Övriga förmåner 2012	Pensions- kostnader 2013	Pensions- kostnader 2012	Pensions- ålder	Uppsäg- ningstid, månader	Avgångs- vederlag, månader
Verkställande direktör, Monica Lingegård	2 900	2 801	60	61	853	828	65	6	18
Direktör Ekonomi & Finans, Vice VD, Paul Lidbom	2 056	1 789	48	47	553	470	65	6	12
Direktör, VD sekretariat, Leif Alm	894	895	47	47	256	302	65	*	*
Marknadsdirektör, Mats Eliasson	1 608	1 545	65	54	377	388	65	6	12
HR-direktör fr o m 2013-03-18, Monica Höglind	1 634	-	42	-	490	-	65	6	12
Försäljningsdirektör, Göran Olinder	1 664	1 589	102	60	409	391	65	6	12
Personaldirektör, Ann-Marie Silokangas Belin	-	3 402	-	59	-	590	65	6	12
Direktör Verksamhetsutveckling, Anders Sundin	1 231	1 205	63	63	323	277	65	6	12
<b>Summa</b>	<b>11 987</b>	<b>13 226</b>	<b>427</b>	<b>391</b>	<b>3 261</b>	<b>3 246</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 18 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 (6) befattningshavare. 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 uppsägningsslön i sex månader. Utöver detta kan avgångsvederlag utbetalas i 12 månader. Uppsägningsslön och avgångsvederlag kan uppgå till sammanlagt högst 18 månadslöner och reduceras vid eventuell annan förvärvsinkomst. Leif Alm har uppsägningstid enligt LAS och kollektivavtal.

Monica Höglind tillträdde den 18 februari 2013 en befattning som HR-direktör. Beträffande ålderspension, sjukpension och efterlevandeskydd betalar Samhall för Monica Höglinds räkning, varje månad en premie om 30 procent av månadslönen till anvisade försäkringsbolag.

Beträffande tidigare personaldirektör, Ann-Marie Silokangas Belin, som lämnade företaget den 15 juni 2012 har ett avgångsvederlag utbetalats under år 2013. Avgångsvederlaget uppgick till 1,7 miljoner kronor och ingår i redovisad lön för 2012.

## NOT 3 Omsättning per geografisk marknad

	2013	2012
Sverige	2 330	2 173
Belgien	80	101
Schweiz	88	91
Norge	18	18
Tyskland	8	9
Danmark	7	4
Spanien	3	0
Polen	3	4
Estland	3	0
Tjeckien	3	3
Finland	1	2
Ungern	2	2
USA	2	1
Frankrike	0	1
Holland	1	1
Övriga länder	1	2
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>2 550</b>	<b>2 412</b>
Andel export	9%	10%

Exporten minskade med 19 miljoner kronor till 220 (239) miljoner kronor och exportandelen minskade till 9 procent. Huvuddelen av exporten sker till svenska företag utomlands. Belgien och Schweiz var under år 2013 de enskilt största exportländerna. Av den totala exporten gick 76 (80) procent till dessa länder.

**NOT 4** Intäkternas fördelning

MSEK	2013	2012
<b>I omsättning ingår intäkter från:</b>		
Varor	939	947
Tjänster	1 611	1 465
<b>Summa</b>	<b>2 550</b>	<b>2 412</b>
<b>I övriga intäkter ingår intäkter från:</b>		
Återbetalning gällande AFA försäkringar för åren 2007 och 2008	-	68
EU-bidrag, transportbidrag m m	2	2
Försäkringsersättning	4	4
Löne- och projektbidrag Arbetsförmedlingen	3	11
Ersättning jobb- och utvecklingsgarantin	86	75
Löne- och anordnarbidrag, utvecklingsanställda	246	75
Särskild ersättning från staten för utvecklingsanställdas praktikperiod	10	10
Vinst vid avyttring av anläggningstillgångar	1	1
Vinst vid avyttring av fastigheter	1	3
Hyresintäkter	5	5
Övriga intäkter	3	2
<b>Summa</b>	<b>361</b>	<b>256</b>

**NOT 5** Information om rörelsegränar och geografiska områden

Samhalls verksamhetsstyrning sker med utgångspunkt från att "Rörelsegränar" är bolagets primära segment och att "Geografiska områden" är bolagets sekundära segment.

**UPPLYSNINGAR OM BOLAGETS PRIMÄRA SEGMENT – RÖRELSEGRÄNAR**

Rörelsegränar: Bolaget är organiserat i fem huvudsakliga affärsområden Industriproduktion, Förpackning/Montering, Tjänster, Bemannade lösningar och Arbetsmarknadstjänster. Affärsområdena utgör den primära indelningsgrunden för verksamhetsstyrningen där Samhalls uppdrag att utveckla personer med funktionsnedsättning genom arbete redovisas. Affärsområdet Arbetsmarknadstjänster redovisas under gemensamma intäkter och kostnader då väsentlighetskravet inte är uppfyllt.

Inom **Industriproduktion** bedriver Samhall tillverkning inom flera områden exempelvis, kablage åt fordonsindustrin samt träproduktion. Inom **Förpackning/Montering** utför Samhall enklare förpacknings- och kundanpassade monteringsarbeten. Inom **Tjänster** är Samhall verksam inom många områden, till exempel städ- och fastighetservice. Samhall städar allt från shoppingcentra, butiker och skolor till trapphus och offentliga miljöer. Bland övriga tjänster som erbjuds kan nämnas inhandling, tvätttjänster samt hemstädning. **Bemannade lösningar** innebär att Samhall arbetar på plats hos kunden. Samhall kan exempelvis ta sig an ett helhetsansvar för mottagning av gods, registrering och vidaredistribution, gärna med stora mängder gods eller försändelser. Tredjepartslogistik, e-handel, återvinningslogistik, detaljhandelslogistik och konsumentförpackning bedrivs inom detta affärsområde. Inom **Arbetsmarknadstjänster** erbjuds arbetslivsinriktade rehabiliteringstjänster för framförallt personer med funktionsnedsättningar.

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. Personer som haft brist på arbetsuppgifter ingår i en personalpool i respektive distrikt och redovisas i gemensamma intäkter och kostnader.

SEGMENTS DATA	Industriproduktion		Förpackning/Montering		Tjänster		Bemannade lösningar		Gemensamma intäkter och kostnader/Ofördelat		Eliminerings**		Totalt	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Nettoomsättning inklusive merkostnadsersättning*	1 206	1 201	395	505	3 076	3 065	1 559	1 566	877	775	200	-41	7 313	7 071
Rörelsens kostnader*	-1 241	-1 211	-452	-585	-3 107	-3 041	-1 514	-1 507	-860	-903	-183	99	-7 357	-7 148
<b>Rörelseresultat per rörelsegren</b>	<b>-35</b>	<b>-10</b>	<b>-57</b>	<b>-80</b>	<b>-31</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>59</b>	<b>17</b>	<b>-128</b>	<b>17</b>	<b>58</b>	<b>-44</b>	<b>-77</b>
Resultat efter finansiella poster													17	23
<b>Årets resultat</b>													<b>12</b>	<b>47</b>
<b>Övriga upplysningar</b>														
Planenliga avskrivningar	-16	-17	-1	-1	-10	-8	0	-1	7	-7			-20	-34
Investeringar	13	16	1	1	9	18	1	1	8	13			32	49
Anläggningstillgångar	38	45	3	3	29	29	1	1	72	66			143	144
Övriga tillgångar	279	283	24	32	173	182	88	88	126	122			690	707
Kortfristiga placeringar/ Likvida medel	-	-	-	-	-	-	-	-	2 524	2 533			2 524	2 533
<b>Summa tillgångar</b>	<b>324</b>	<b>328</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>202</b>	<b>211</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>2 715</b>	<b>2 721</b>			<b>3 357</b>	<b>3 384</b>
Skulder	141	135	40	50	338	290	159	127	1 084	1 193			1 762	1 795
<b>Summa skulder</b>	<b>141</b>	<b>135</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>338</b>	<b>290</b>	<b>159</b>	<b>127</b>	<b>1 084</b>	<b>1 193</b>			<b>1 762</b>	<b>1 795</b>

\* Inkluderar interna intäkter och kostnader som eliminerats på företagsnivå

\*\* Intäkter och kostnader mellan rörelsegränar

Tillgångar och skulder: Segmentens tillgångar som ingår i respektive rörelsegren innefattar alla rörelsetillgångar som används i rörelsegrenen, huvudsakligen kundfordringar, varulager och anläggningstillgångar. De skulder som hänförs till rörelsegrenarna innefattar samtliga rörelseskulder, huvudsakligen leverantörsskulder och upplupna kostnader.

Nettoomsättningen inom **Industriproduktion** exklusive merkostnadsersättning uppgick till 822 (809) miljoner kronor vilket är en ökning jämfört med föregående år med 13 miljoner kronor eller 2 procent. Bruttovinsten minskade dock med 14 miljoner kronor. Rörelseresultatet uppgick till -35 (-10) miljoner kronor. Den minskade bruttovinstmarginalen har bidragit till det försämrade resultatet. Kostnaderna har dock kunnat hållas på en oförändrad nivå. Inom Industriproduktion arbetar cirka 1 560 personer eller 9 (8) procent av de anställda inom kärnuppdraget.

Nettoomsättningen inom **Förpackning/Montering** exklusive merkostnadsersättning uppgick till 117 (138) miljoner kronor vilket är en minskning med 21 miljoner kronor eller 15 procent jämfört med samma period föregående år. Rörelseresultatet uppgick till -57 (-80) miljoner kronor. Affärsområdet är under kraftig omstrukturering. Färre anställda i affärsområdet bidrog till att underskottet minskade jämfört med föregående år samtidigt som bruttovinsten ökade med 9 miljoner kronor. Inom Förpackning/Montering arbetar 1 200 personer motsvarande 7 (8) procent av de anställda i kärnuppdraget.

Nettoomsättningen inom **Tjänster** exklusive merkostnadsersättning uppgick till 1 147 (1 015) miljoner kronor vilket är en ökning med 132 miljoner kronor jämfört med samma period föregående år motsvarande en ökning på 13 procent. Rörelseresultatet uppgick till -31 (24) miljoner kronor. En förbättrad omsättning har inte räckt för att kompensera för ökade lönekostnader samt uppstartskostnader på ett antal nya större städuppdrag. Inom Tjänster arbetar drygt 8 900 personer motsvarande 54 (44) procent av de anställda i kärnuppdraget.

Nettoomsättningen inom **Bemannade lösningar** exklusive merkostnadsersättning uppgick till 461 (450) miljoner kronor vilket är en ökning med 11 miljoner kronor jämfört med samma period föregående år motsvarande en ökning på 2 procent. Rörelseresultatet uppgick till 45 (59) miljoner kronor. Inom Bemannade lösningar arbetar knappt 4 400 personer motsvarande 30 (23) procent av de anställda i kärnuppdraget.

Intäkter från Arbetsförmedlingen för arbetsstråning inom jobb- och utvecklingsgarantin inom affärsområde **Arbetsmarknadstjänster** redovisas som en övrig intäkt och uppgick till 86 (75) miljoner kronor. Affärsområdet uppfyller inte väsentlighetskriteriet för ett fristående segment och redovisas därför inom gemensamma intäkter och kostnader. Omsättning gällande tjänster för nystartsjobb inom affärsområdet uppgick till 2 miljoner kronor.

Intäkter och kostnader för utvecklingsanställda, som är ett separat uppdrag från staten redovisas i gemensamma intäkter och kostnader. Erhållna intäkter uppgick till 256 (85) miljoner kronor varav 10 (10) miljoner kronor avsåg särskild ersättning från staten för de utvecklingsanställdas tre månader långa praktikperiod inför eventuell anställning. Den ökade intäkten beror på att det genomsnittliga antalet anställda kraftigt ökade under år 2013.

**Anställda med brist på arbetsuppgifter** i kärnuppdraget uppgick vid årets slut till cirka 2 200 (3 300) personer. Kostnaderna, bland annat för särskilda insatser, ingår i gemensamma intäkter och kostnader.

#### UPPLYSNINGAR OM BOLAGETS SEKUNDÄRA SEGMENT – GEOGRAFISKA OMRÅDEN

Samhall tillhandahåller varor och tjänster inom ett geografiskt område med likartad ekonomisk miljö, vars risker inte skiljer sig åt. Samhalls geografiska spridning är även ett ägarkrav och således en faktor som företaget inte kan påverka oavsett vilka risker detta eventuellt medför. Samhalls sekundära segment utgörs av ett geografiskt område, Sverige då verksamhet bedrivs i hela landet. För gällande redovisning av de sekundära segmenten hänvisas till resultat- och balansräkningar.

## NOT 6 Statlig merkostnadsersättning

Merkostnadsersättningen är en ersättning som utges av staten för att Samhall genomföra 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 2013 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 -8 (-4) miljoner kronor avseende årets kostnader och 1 (2) miljoner kronor avseende återföring av 2012 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 avsättningar.

#### ERSÄTTNINGAR TILL REVISORER

MSEK	2013	2012
<b>Revisionsuppdrag</b>		
Deloitte AB	1,0	1,0
Riksrevisionen	0,1	0,2
<b>Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget</b>		
Deloitte AB	0,2	0,3
<b>Skatterådgivning</b>		
Deloitte AB	-	0
<b>Övriga tjänster</b>		
Deloitte AB	-	-
<b>Summa</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</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	2013	2012
<b>Balanserade utgifter för programvaror</b>	-1	-1
Byggnader och mark	-2	-2
Maskiner och andra tekniska anläggningar	-15	-16
Inventarier, verktyg och installationer	-15	-14
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>-33</b>	<b>-33</b>
<i>Nedskrivningar fördelade per tillgångsslag</i>		
Byggnader och mark	18	-
Maskiner och andra tekniska anläggningar	-5	-1
<b>Summa nedskrivningar</b>	<b>13</b>	<b>-1</b>
<b>Summa av- och nedskrivningar</b>	<b>-20</b>	<b>-34</b>

Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar har, efter värdering, skett av fastighetsvärden, uppgående till 18 miljoner kronor.

Inga nedskrivningar har skett av byggnader och till byggnader hörande maskiner och andra tekniska anläggningar för åren 2012 och 2013. Övriga maskiner och tekniska anläggningar har skrivits ned med 5 (1) miljoner kronor.

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 fördelar sig enligt följande:

MSEK	2013	2012
Förfaller till betalning inom ett år	41	43
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	56	53
Förfaller till betalning senare än fem år	0	0
<b>Summa</b>	<b>97</b>	<b>96</b>
Leasingkostnader avseende operationella leasingavtal	60	54

## NOT 10 Ränteintäkter och liknande resultatposter

MSEK	2013	2012
Ränta, kuponger och utdelning	19	29
Vinst kapitalförvaltning	24	41
Marknadsvärdering kapitalförvaltning	19	32
<b>Summa</b>	<b>62</b>	<b>102</b>

Marknadsvärdering av bolagets kortfristiga placeringar har påverkat räntenettet totalt med 19 (32) miljoner kronor.

## NOT 11 Räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	2013	2012
Förlust kapitalförvaltning	-1	-1
Marknadsvärdering kapitalförvaltning	-	-
Räntekostnader, externa	0	-1
<b>Summa</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

## NOT 12 Bokslutsdispositioner

MSEK	2013	2012
Skillnad mellan bokförda avskrivningar och avskrivningar enligt plan	4	3
<b>Summa</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

## NOT 13 Skatt

MSEK	2013	2012
Aktuell skatt på årets resultat	-	-
Uppskjuten skatt	-9	21
<b>Summa</b>	<b>-9</b>	<b>21</b>

Underskottsavdrag vilka inte är tidsbegränsade uppgår till 77 (72) miljoner kronor. Av underskottsavdraget har cirka 47 (42) miljoner kronor inte åsatts något värde då denna del av underskottet inte beräknas kunna utnyttjas mot framtida skattemässiga överskott.

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

MSEK	2013	2012
Resultat före skatt	21	26
Skatt enligt gällande skattesats	-5	-7
Effekt av ej avdragsgilla kostnader	-4	-3
Uppskjuten skattekostnad till följd av ändrad skattesats	-	-6
Tidigare ej redovisade skattefordringar avseende outnyttjade underskottsavdrag och temporära skillnader	-	37
<b>Uppskjuten skatt i resultaträkningen</b>	<b>-9</b>	<b>21</b>

### SKATTESATS

Den gällande skattesatsen är skattesatsen för inkomstskatt, som är 22,0 (26,3) 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:

2012-12-31	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	9	-	9
Maskiner och inventarier	2	-	2
Finansiella anläggningstillgångar	1	-	1
Kortfristiga placeringar	-	-8	-8
Pensioner	10	-	10
Underskottsavdrag	16	-	16
Värdereglering underskottsavdrag	-9	-	-9
	<b>29</b>	<b>-8</b>	<b>21</b>

2013-12-31	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	5	-	5
Maskiner och inventarier	2	-	2
Kortfristiga fordringar	1	-	1
Kortfristiga placeringar	-	-12	-12
Pensioner	10	-	10
Underskottsavdrag	17	-	17
Värdereglering underskottsavdrag	-11	-	-11
	<b>24</b>	<b>-12</b>	<b>12</b>

**NOT 14** Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	11	8
Nyanskaffningar	-	3
Avyttringar och utrangeringar	-	-
<b>Summa anskaffningsvärde</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	8	7
Avyttringar och utrangeringar	-	-
Årets avskrivning enligt plan	1	1
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Planenligt restvärde vid årets slut</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**NOT 15** Byggnader och mark

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	186	187
Nyanskaffningar	2	-
Avyttringar och utrangeringar	-4	-1
<b>Summa anskaffningsvärde</b>	<b>184</b>	<b>186</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	119	118
Avyttringar och utrangeringar	-2	-1
Årets avskrivning enligt plan	2	2
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>119</b>	<b>119</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>		
Vid årets början	42	42
Avyttringar och utrangeringar	-1	-
Årets nedskrivningar	-18	-
<b>Summa nedskrivningar</b>	<b>23</b>	<b>42</b>
<b>Planenligt restvärde vid årets slut</b>	<b>42</b>	<b>25</b>

Bokfört värde byggnad 37 20  
Bokfört värde mark 5 5

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

**NOT 16** Maskiner och andra tekniska anläggningar

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	362	369
Nyanskaffningar	15	20
Avyttringar och utrangeringar	-19	-27
<b>Summa anskaffningsvärde</b>	<b>358</b>	<b>362</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	298	307
Avyttringar och utrangeringar	-20	-25
Årets avskrivning enligt plan	15	16
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>293</b>	<b>298</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>		
Vid årets början	17	16
Avyttringar och utrangeringar	0	-
Årets nedskrivning	5	1
<b>Summa nedskrivningar</b>	<b>22</b>	<b>17</b>
<b>Planenligt restvärde vid årets slut</b>	<b>43</b>	<b>47</b>

**NOT 17** Inventarier, verktyg och installationer

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	182	176
Nyanskaffningar	17	23
Avyttringar och utrangeringar	-8	-17
<b>Summa anskaffningsvärde</b>	<b>191</b>	<b>182</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	141	143
Avyttringar och utrangeringar	-7	-16
Årets avskrivning enligt plan	15	14
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>149</b>	<b>141</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>		
Vid årets början	1	1
Avyttringar och utrangeringar	0	0
Årets nedskrivning	0	-
<b>Summa nedskrivningar</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Planenligt restvärde vid årets slut</b>	<b>41</b>	<b>40</b>

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

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
<b>Ingående balans</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Under året nedlagda kostnader	-2	3
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

**NOT 19** Andra långfristiga värdepappersinnehav

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Vid årets början	0	0
Avgående fordringar	–	–
<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	2013-12-31	2012-12-31
Ingående balans	5	4
Tillkommande fordran	0	1
Omföring till kortfristig fordran	–3	–
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

**NOT 21** Övriga fordringar

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Aktuella skattefordringar	42	42
Skattekonto	3	2
Övriga kortfristiga fordringar	12	7
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>57</b>	<b>51</b>

**NOT 22** Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Hyror	19	19
Ränteintäkter	0	0
Försäkringsersättningar	4	2
Löne- och anordnarbidrag	24	27
Övrigt	21	18
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>68</b>	<b>66</b>

**NOT 23** Likvida medel

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Övriga kortfristiga placeringar	2 162	2 205
<b>Summa kortfristiga placeringar</b>	<b>2 162</b>	<b>2 205</b>
Kassa och bank	362	328
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>2 524</b>	<b>2 533</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 2 162 (2 205) miljoner kronor. I kapitalförvaltningen ingår följande finansiella instrument: räntefonder som utgör 93 procent av innehavet samt 7 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 motparters kreditvärdighet samt rörelser i räntor och valutakurser. Samhall har en finanspolicy som årligen fastställs av styrelsen. Policyn reglerar risker inom kapitalförvaltning, kreditgivning samt valutahantering.

**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 finanspolicy. 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 1,4 (1,1) år och ränterisken uppgick till 28 (24) 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	2013-12-31	2012-12-31
Akkumulerad skillnad mellan bokförda avskrivningar och avskrivningar enligt plan	10	14
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

## NOT 27 Avsättningar

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Avsättningar vid periodens ingång	15	18
Periodens avsättningar	22	35
lanspråktaget under perioden	-23	-36
Årets återföringar av outnyttjade belopp	-1	-2
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>13</b>	<b>15</b>

Avsättningar avser beslutade omstruktureringsåtgärder på ett flertal orter såsom, Helsingborg, Orsa, Strömstad och Ulricehamn och avser hyror, flyttkostnader och återställningskostnader av lokaler. Åtgärderna bedöms vara slutförda 2014-2015. I periodens avsättningar ingår avsättningar för förlustkontrakt.

Återföringar avser äldre ej lanspråkta avsättningar.

## NOT 28 Övriga kortfristiga skulder

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Avräkning löner	326	335
Personalens källskatt	83	84
Mervärdesskatt	21	16
Övrigt	4	5
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>434</b>	<b>440</b>

## NOT 29 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Semesterlöneskuld	590	586
Arbetsgivaravgifter	448	445
Löneskatt	48	53
Övrigt	74	81
<b>Bokfört värde vid årets slut</b>	<b>1160</b>	<b>1165</b>

## NOT 30 Ansvarsförbindelser

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Tullverket	0,1	0,1
Hysesbostäder i Norrköping AB	0,2	0,2
Ejderstedt & Fröding AB	-	1,5
<b>Summa ansvarsförbindelser</b>	<b>0,3</b>	<b>1,8</b>

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

## NOT 31 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet

MSEK	2013-12-31	2012-12-31
Av- och nedskrivningar	38	37
Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar	-18	-
Resultat på sålda anläggningstillgångar	-2	-4
Avsättningar	-2	-3
<b>Summa justeringsposter</b>	<b>16</b>	<b>30</b>

Definitionen av likvida medel har från och med den 1 januari 2013 ändrats till att gälla: Kassa/bank, kortfristiga placeringar med en löptid < 3 månader samt placeringar med en obetydlig risk för fluktuationer. År 2012 har omräknats i enlighet med den nya principen varför jämförelseåret justerats.

## NOT 32 Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har inträffat efter balansdagen som påverkar årsredovisningen.

## NOT 33 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 varuförsäljning och omkring 3 (2) procent av dess inköp av råvaror.

## NOT 34 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

## Styrelsens och verkställande direktörens försäkran vid undertecknande av årsredovisningen för år 2013

Bolagets resultat- och balansräkning kommer att föreläggas årsstämman 2014-04-28 för fastställelse.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med Redovisningsrådets rekommendationer och i enlighet med ägarens ägarpolicy. Årsredovis-

ningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed 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 21 februari 2014

Erik Strand  
*Ordförande*

Hans Abrahamsson

Ann-Christin Andersson

Bertil Carlsén

Helen Fasth Gillstedt

Kenneth Johansson

Hans Kilsved

Pia Litbo

Maria Nilsson

Magnus Skåninger

Gunnel Tolfes

Monica Lingegård  
*Verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har avgivits den 21 februari 2014

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 2013 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 42–51. Bolagets årsredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 6–16 och 42–73.

### 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 AB:s (publ) finansiella ställning per den 31 december 2013 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 42–51.

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 2013. 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 42–51 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 revisions sed 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 ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi 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 väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisions sed 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 21 februari 2014

Deloitte AB  
Peter Ekberg  
*Auktoriserad revisor*

# Avtal mellan staten och Samhall AB för 2013

Riksdagen har beslutat om medel för täckande av merkostnader för Samhall AB villkor för bidraget för året 2013 (prop. 2012/13:1 utg. omr. 14, bet. 2012/13: AU2, rskr. 2012/13:4269).

Chefen för Arbetsmarknadsdepartementet, statsrådet, Hillevi Engström har, genom regeringsbeslut den 20 december 2012, bemyndigats att själv eller genom ombud, för staten teckna avtal med Samhall AB. I avtalet regleras de särskilda åtaganden och villkor som ska gälla för statens bidrag till Samhall AB och för bolagets verksamhet 2013.

## 1. UPPDRAG TILL SAMHALL AB

Samhall AB, nedan Samhall eller bolaget, ska genom produktion av efterfrågade varor och tjänster erbjuda meningsfullt och utvecklande arbete med god arbetsmiljö åt kvinnor och män med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Arbetsförmågan ska vara så nedsatt att de inte kan få annat arbete eller stöd genom andra insatser.

### 1.1 Uppdrag och återrapportering

- a Samhall ska under 2013 ge arbete åt personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga genom anställning i bolaget under minst 29,4 miljoner lönetimmar<sup>1</sup>. Detta ska ske i enlighet med 33 § förordningen (2000:630) om särskilda insatser för personer med funktionshinder som medför nedsatt arbetsförmåga. I antalet årsanställda som ligger till grund för bidraget till Samhall (jfr nedan) får inte inräknas anställningar som finansieras genom andra stödformer.
- b Under 2013 ska 4 414 897 000 kronor utbetalas till Samhall AB: 4 404 897 000 kronor med anledning av ovan nämnda kärnuppdrag och 10 000 000 kronor med anledning av uppdraget att erbjuda utvecklingsanställning till minst 1 000 personer i genomsnitt under 2013 (jfr nedan). Kammarkollegiet ska, vad gäller de först nämnda medlen, göra en avräkning efter budgetårets slut och återkräva eventuellt överskott av anslaget om antalet lönetimmar understiger 29,4 miljoner. En eventuell återbetalning från Samhall till Kammarkollegiet ska vara Kammarkollegiet till handa senast brytdagen för bokslut avseende budgetåret 2013. En slutlig avräkning som redovisas mot 2014 års anslag ska göras senast den 1 mars 2014. Samhall ska till Kammarkollegiet redovisa sådant underlag som är nödvändigt för att göra denna avräkning.
- c Samhall ska ge möjlighet åt tidigare anställda med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga att återanställas inom 12 månader efter det att dessa övergått till arbete utanför Samhall.
- d Samhall ska i möjligaste mån undvika att säga upp personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga på grund av arbetsbrist.

e Samhall ska, inom ramen för sitt kärnuppdrag enligt bolagsordningens § 3, i möjligaste mån ta regionalpolitiska hänsyn i samband med eventuella omstruktureringar och undvika att lägga ner verksamhet på orter med svag arbetsmarknad.

f Samhall ska se till att minst 40 procent av dem som under 2013 anställs inom ramen för kärnuppdraget tillhör de prioriterade grupper som definierats gemensamt av Arbetsförmedlingen och Samhall.

g Samhall ska se till att andelen personer anställda i kärnuppdraget som övergår till arbete på den reguljära arbetsmarknaden under 2013 motsvarar minst sex procent brutto av de vid årets slut tillsvidareanställda med funktionsnedsättning. Samhall ska också verka för att andelen kvinnliga anställda som lämnar bolaget för ett reguljärt arbete ökar samt att andelen personer som återvänder till bolaget efter att ha prövat arbete på den reguljära arbetsmarknaden minskar. Bolaget ska senast den 25 april 2013 lämna en särskild redovisning till Regeringskansliet (Arbetsmarknadsdepartementet) av vilka åtgärder som vidtagits och planeras att vidtas i detta sammanhang.

h Samhall ska redovisa det samlade uppdraget enligt ovan i årsredovisningen för 2013 och i sin halvårsrapport samma år.

i Samhall ska erbjuda utvecklingsanställning åt minst 1 000 personer i genomsnitt under 2013 på de villkor som regleras i 36 b § förordningen (2000:630) om särskilda insatser för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga.

j Samhall ska i årsredovisningen för 2013 redovisa användningen av de i andra punkten ovan nämnda 10 000 000 kronorna. Bolaget ska i årsredovisningen för 2013 också redovisa vilka kostnader som täckts av det förstärkta anordnarbidrag som utgår för de individer som ges utvecklingsanställning enligt punkten ovan. För det fall de samlade bidragen överstiger merkostnaderna till följd av uppdraget ska resterande medel återbetalas senast brytdagen för bokslut avseende budgetåret 2013.

### 1.2 Affärsverksamhet

Verksamheten ska bedrivas med affärsmässig effektivitet och ett högt resursutnyttjande inom bolaget, bl a genom fortsatta strukturella förändringar i syfte att minska kostnaderna för produktionen samt genom insatser för en god beläggning. Bolaget ska löpande söka nya affärsmöjligheter för att säkerställa ökad omsättning och förädlingsvärdets tillväxt.

## 2. FINANSIERING OCH VILLKOR

Under 2013 ska 4 414 897 000 kronor utbetalas till Samhall enligt punkt 1.1.b ovan. Medlen finns uppförda på det under utgiftsområde 14 Arbetsmarknad och arbetsliv uppförda anslaget 1:4 Lönebidrag och Samhall m m.

<sup>1</sup> Fr o m 2013 används lönetimmar i stället för arbetstimmar. 29,4 miljoner lönetimmar beräknas motsvara 24,4 miljoner arbetstimmar.

**Villkor**

1. Samhall ska via Kammarkollegiet tilldelas en tolfedel av 4 404 897 000 kronor månadsvis. Datum för den månadsvisa utbetalningen till Samhall AB ska överenskommas mellan Kammarkollegiet och bolaget. Samhall får använda dessa medel till drift, fastigheter och investering i verksamhet i bolaget som ger arbete åt personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga och i motsvarande verksamhet som med bidrag från bolaget anordnas av andra huvudmän.
2. Samhall ska via Kammarkollegiet tilldelas övriga 10 000 000 kronor vid det första utbetalningstillfället enligt punkten 1 ovan.
3. Samhall får använda dessa medel för administration och förberedande insatser med anledning av uppdraget att erbjuda utvecklingsanställning åt minst 1 000 personer i genomsnitt under 2013 på de villkor som regleras i 36 b § förordningen (2000:630) om särskilda insatser för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga.
4. Enligt 33 § förordningen (2000:630) om särskilda insatser för personer med funktionshinder som medför nedsatt arbetsförmåga kommer skyddat arbete till stånd när Arbetsförmedlingen kommer överens med Samhall om anställning av personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Det är Arbetsförmedlingen som disponerar de arbetstillfällen som Samhall ställer till förfogande. Arbetsförmedlingen får dessutom disponera praktikplatser för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsför-

måga som söker arbete och är inskrivna hos Arbetsförmedlingen i den omfattning som Samhall kan erbjuda. Arbetsförmedlingen beslutar, i samråd med Samhall, om den regionala fördelningen av arbetstillfällen för anställda personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga i bolaget.

5. Samhall ska på anmodan av Regeringskansliet (Arbetsmarknadsdepartementet) lämna sådant underlag som bedöms vara nödvändigt för beslut om eventuella förändringar av bolagets uppdrag eller merkostnadsersättning.

**3. AVTALETS GILTIGHETSTID**

Detta avtal gäller från och med den 1 januari 2013 till och med den dag som inträffar först av den 31 december 2013 och den dag då bolagsstämman fattar beslut om att avtalet ska ersättas av en ägaranvisning enligt den ordning som gäller för styrning av statligt ägda bolag.

Avtalet ska vara offentligt.

Detta avtal har upprättats i två likalydande exemplar varav parterna har tagit varsitt.

Stockholm den 20 december 2012

Svenska staten  
Hillevi Engström

Samhall AB  
Monica Lingegård



# Definitioner

## 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.

## 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.

## TJÄNSTEMÄN

Begreppet "tjänstemän" används för anställda som inte ingår i de arbetsmarknadspolitiska uppdragen utan som anställts direkt från den reguljära arbetsmarknaden. Tidigare är begreppet "direkt anställda" använt, 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.

# samhall

Samhall AB, Box 27705, 115 91 Stockholm  
Besöksadress: Klarabergsviadukten 90, hus C  
Tel: 08-553 411 00. Fax: 08-553 411 01  
[www.samhall.se](http://www.samhall.se)  
Organisationsnummer: 556448-1397  
Säte: Stockholm