

Arbetslivsresurs

*Ett statligt ägt bolag efter sammanslagning
av Samhall Resurs AB (publ) och Arbetslivstjänster*

*Slutbetänkande av Organisationskommittén inför
sammanslagning av Samhall Resurs AB och ALT*

Stockholm 2006



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

SOU 2006:25

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Beställningsadress:
Fritzes kundtjänst
106 47 Stockholm
Orderfax: 08-690 91 91
Ordertel: 08-690 91 90
E-post: order.fritzes@nj.se
Internet: www.fritzes.se

Svara på remiss. Hur och varför. Statsrådsberedningen, 2003.
– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som skall svara på remiss.
Broschyren är gratis och kan laddas ner eller beställas på
<http://www.regeringen.se/remiss>

Tryckt av Edita Sverige AB
Stockholm 2006

ISBN 91-38-22542-5
ISSN 0375-250X

Till statsrådet Thomas Östros

Regeringen beslutade den 22 september 2005 (dir. 2005:101) att ge en särskild utredare i uppdrag att genomföra nödvändiga förberedelser inför bildandet av ett statligt aktiebolag inom området arbetslivsinriktad rehabilitering genom sammanslagning av tidigare Samhall Resurs AB och Arbetslivstjänster. Arbetet delredovisades den 13 december 2005 och ett slutbetänkande skall avges senast den 28 februari 2006.

Karin Kronstam förordnades genom beslut med verkan från den 17 oktober 2005 till särskild utredare.

Till experter i utredningen förordnades den 2 november 2005 departementssekreteraren Luis Barturén, departementssekreteraren Tobias Henmark, departementssekreteraren Karin Herstedt, ämnessakkunnig Karolina Qvarnström, direktören Christer Måhl och direktören Anders Rydh. Karin Herstedt entledigades från uppdraget från och med den 16 december 2005 och per samma datum förordnades Per Östensson, ämnesråd, till expert.

Som sekreterare i utredningen förordnades per den 2 november 2005 Iréne Axelsson och Catarina Olsson.

Delbetänkandet *ResAlt – En sammanslagning av Samhall Resurs AB (publ) och Arbetslivstjänster* avlämnades den 13 december 2005 (SOU 2005:118).

Utredningen får härmed lämna över sitt slutbetänkande *Arbetslivsresurs – Ett statligt ägt bolag efter sammanslagning av Samhall Resurs AB (publ) och Arbetslivstjänster* (SOU 2006:25).

Stockholm den 28 februari 2006

Karin Kronstam

Innehåll

Sammanfattning	7
1 Utredningens uppdrag	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Uppdraget.....	10
2 Organisationskommitténs arbete	11
2.1 Organisationskommitténs arbetsformer	11
2.2 Formella bolagsfrågor – Förberedelser inför sammanslagningen	12
2.3 Skapandet av en ny organisation – arbetsgrupper.....	13
3 Bolagsbildningsmodellen	15
3.1 Den 1 januari 2006 blev staten ägare till Bolaget	15
3.2 ALT förvärvades per den 1 januari 2006 av Bolaget	15
3.3 Inleverans av revers från AMS till staten.....	16
3.4 Ny firma – Arbetslivsresurs AR AB (publ)	17
4 Det sammanslagna Bolaget, Arbetslivsresurs	19
4.1 Händelser i verksamheten 2005	19
4.2 Bolagets verksamhet	19
4.3 Mål för verksamheten	21

4.4	Organisation och bemanning	22
4.5	Övergångslösningar	22
4.6	Bolaget omfattas inte av Transparenslagen.....	23
4.7	Hot och möjligheter.....	23
4.8	Kapitalstruktur	24

Bilaga

Kommittédirektiv	27
------------------------	----

Sammanfattning

Mitt uppdrag (dir. 2005:101) har varit att genomföra nödvändiga förberedelser inför skapandet av ett statligt aktiebolag inom området arbetslivsinriktad rehabilitering genom samgående mellan Arbetslivstjänster (ALT), som var en resultatenhet inom Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS), och Samhall Resurs AB (Bolaget), som var ett dotterbolag till Samhall AB.

I delbetänkandet *ResAlt – En sammanslagning av Samhall Resurs AB (publ) och Arbetslivstjänster* (SOU 2005:118) föreslog jag bland annat att de båda verksamheterna per den 1 januari 2006 slogs samman till ett direktägt statligt aktiebolag och att staten kapitaliserade Bolaget genom kvittning av reversen mot eget kapital.

Regeringen beslutade den 15 december 2005 att ett aktiebolag ägt direkt av staten tillskapades genom en sammanslagning av ALT och Bolaget. Detta skedde genom att Samhall AB till staten delade ut Bolaget den 31 december 2005 genom så kallad efterutdelning. Per den 1 januari 2006 förvärvade Bolaget inkråmet i den resultatenhet inom AMS som utgjordes av ALT mot revers. Vidare beslutade regeringen bland annat att AMS senast den 30 januari 2006 till staten skulle inleverera den revers som avsåg Bolagets förvärv av ALT och att därefter efterge reversen till Bolaget. Detta skedde under januari 2006. Bolagets nya firma är Arbetslivsresurs AR AB (publ). Affärsidé har utarbetats och lyder: Arbetslivsresurs är arbetslivets partner för lönsam utveckling inom områdena arbetslivsinriktad rehabilitering, omställning och förebyggande av ohälsa.

Organisationskommittén har hela tiden drivit arbetet parallellt för att säkerställa alla formella underlag för beslut och transaktionernas genomförande samt för att skapa ett väl fungerande företag. Arbetet har förutom på tidigare utredning också baserats på olika expertutlåtanden.

För att skapa det sammanslagna företaget bildades fem arbetsgrupper med representanter dels från organisationskommittén, dels från ALT och Bolaget: Bolagsgruppen, Kommunikationsgruppen,

Personal- och förhandlingsgruppen, Affärsgruppen och Administrativa gruppen. Därigenom skapades också delaktighet från de berörda medarbetarna. Projektarbetet bedrevs under benämningen ResAlt. Genom de fem arbetsgrupperna kunde arbetet bedrivas både snabbt och med kvalitet. I gruppernas arbete har bland annat ingått att ta fram ett nytt namn och företagsprofil, skapa en ny organisation och bemanna denna, förhandla och teckna kollektivavtal samt lokala övergångsavtal, ta fram lösningar för IT-system och -drift samt telefoni och information, kartlägga produktutbudet och gå igenom affärsprocesser, dra upp riktlinjer för affärsplanarbetet samt upprätta budget 2006 för det sammanslagna bolaget. Ett anställningserbjudande sändes ut till alla anställda i ALT:s verksamhet. 16 personer av totalt 250 valde att tacka nej och stanna kvar i AMS.

Utöver de fem arbetsgrupperna arbetade organisationskommittén med rekrytering av VD till det fusionerade företaget. Vidare utfördes uppgifter av organisationskommittén utöver tidigare utredningsunderlag: due diligence, säkerställande av modell för sammanslagningen av företagen, värdering av ALT, uppdatering av det sammanslagna företagens beräknade resultat- och balansräkningar med simulering av olika framtidsscenarier, underlag för bolagsstämmor inklusive ny bolagsordning, underlag till skrivning avseende transaktionen i regeringens regleringsbrev till Arbetsmarknadsverket (AMV) för 2006, avtalsförslag för överlåtelse av inkråmet inklusive revers, förslag till serviceavtal med Samhall AB och AMS avseende vissa övergångsfrågor.

En riskanalys genomfördes av extern konsult genom simulering av olika framtidsscenarier. Denna visar på risker som kan uppstå under fusionsperioden för sänkta intäkter och högre kostnader. Slutsatsen innebär att det finns en risk för ett resultatfall med cirka 20 MSEK under 2006. Detta kan skapa behov av ytterligare kapital i form av aktieägartillskott eller förlagslån inom den ram på 50 MSEK som riksdagen anvisat. Utvecklingen av Bolagets resultat måste följas noga under första halvåret. Skulle ett dylikt resultatfall inträffa kommer ett kapitaltillskott att bli nödvändigt för att behålla en optimal kapitalstruktur.

1 Utredningens uppdrag

1.1 Bakgrund

I december 2003 inkom en gemensam skrivelse från AMS och Samhall till regeringen (dnr N2003/9480/A). I skrivelsen uttryckte AMS och Samhall ett önskemål om att de två verksamheterna ALT och Bolaget skulle slås samman till en organisation.

Regeringen beslutade den 15 juli 2004 (dir. 2004:42) att ge en särskild utredare i uppdrag att överväga förutsättningarna för en sammanslagning av Bolaget och ALT. Ett tilläggsdirektiv gavs den 16 december 2004 (dir. 2004:176). Den 15 maj 2005 lämnade den särskilda utredaren Agneta Rönn sitt delbetänkande *Arbetslivsinriktad rehabilitering – Framtida organisation för Arbetslivstjänster och Samhall Resurs AB* (SOU 2005:24). Den 24 maj 2005 redovisade den särskilda utredaren Agneta Rönn sitt uppdrag i slutbetänkandet *Bättre arbetslivsinriktad rehabilitering – En fusion mellan Arbetslivstjänster och Samhall Resurs AB* (SOU 2005:46). Utredningens förslag var att skapa en gemensam organisation av de båda företagen. I slutbetänkandet inventerades de områden som behövde förberedas. I utredningen beskrevs även de legala, finansiella och operativa förutsättningarna för en sammanslagning. Därutöver lades det fram ett förslag på handlingsplan för genomförandet. I slutbetänkandet föreslogs att en organisationskommitté skulle tillsättas med uppdrag att förbereda nödvändiga avtal och i övrigt vidta de förberedelser som krävdes för att starta verksamheten i ett gemensamt bolag senast den 1 januari 2006.

Den 20 september 2005 överlämnade regeringen budgetpropositionen för 2006 (prop. 2005/2006:01) till riksdagen. Regeringen förslög att riksdagen bemyndigade regeringen att vidta nödvändiga åtgärder för att ett nytt aktiebolag, ägt direkt av staten, tillskapades genom en sammanslagning av Bolaget och ALT, att riksdagen godkände vad regeringen föreslog dels om Bolagets verksamhetsinriktning dels om finansiering av sammanslagningen och uppbyggnaden

av kapitalstrukturen för Bolaget samt att riksdagen bemyndigade regeringen att kunna tillskjuta högst 50 MSEK.

I samband med beslutet om budgetpropositionen beslutade regeringen att bilda en organisationskommitté som svarar för att inleda nödvändiga förberedelser inför bildandet av ett statligt aktiebolag.

1.2 Uppdraget

Mitt uppdrag (dir. 2005:101) var att genomföra nödvändiga förberedelser, såväl formella som praktiska, inför skapandet av ett statligt aktiebolag inom området arbetslivsinriktad rehabilitering genom ett samgående mellan ALT, som var en resultatenhet inom AMS, och Bolaget, som var ett dotterbolag till Samhall AB. Målsättningen var att den nya organisationen bildades den 1 januari 2006. Utgångspunkt för organisationskommitténs arbete var regeringens förslag i budgetpropositionen för år 2006 och de förslag till förberedelser som utredningen presenterade i slutbetänkandet *Bättre arbetslivsinriktad rehabilitering – En fusion mellan Arbetslivstjänster och Samhall Resurs AB* (SOU 2005:46).

2 Organisationskommitténs arbete

2.1 Organisationskommitténs arbetsformer

Organisationskommittén var bemannad i början av november 2005. Därefter bedrevs ett intensivt arbete för att möjliggöra en sammanslagning av ALT och Bolaget med årsskiftet 2005/2006 som bas. De åtgärder som krävdes för sammanslagningen förbereddes. Det konstaterades tidigt att transaktionen väsentligen underlättades om den skedde vid årsskiftet 2005/2006 och att det var viktigt att tiden för sammanslagningen inte blev för lång för att undvika att tempo tappades i de båda berörda organisationernas löpande verksamhet. Detta skulle ske utan att kvalitén i arbetet blev lidande.

Arbetet drevs därför parallellt vad avser att säkerställa alla formella underlag för beslut och transaktionernas genomförande samt vad avser att skapa en ny organisation som skulle kunna fungera som ett nytt företag så fort som möjligt. En detaljerad tidplan utarbetades tidigt under arbetets gång. Av tidplanen framgick när Bolaget skulle ägas direkt av staten. Arbetet baserades förutom på tidigare utredning också på de olika expertutlåtanden som togs fram i samband därmed. Dessutom inhämtades egna utlåtanden när så krävdes. För att skapa det sammanslagna företaget bildades fem arbetsgrupper med representanter dels från kommittén, dels från ALT och Bolaget. Därigenom skapades också delaktighet från de berörda medarbetarna.

Under arbetets gång stämde organisationskommittén löpande av med och informerade Regeringskansliet. Detta skedde främst genom expertgruppen och direkt med bland annat Tobias Henmark, Karolina Qvarnström och Lars-Erik Fredriksson.

Vidare skedde löpande avstämning med och information till AMS respektive Samhall AB. Detta skedde främst genom Anders Rydh, AMS, respektive Christer Måhl, Samhall AB.

2.2 Formella bolagsfrågor – Förberedelser inför sammanslagningen

En viktig fråga var att säkerställa att transaktionerna vid bildandet av det sammanslagna företaget skedde på bästa sätt juridiskt och ekonomiskt. Som underlag för regeringsbeslut, bolagsstämmor, avtal och övriga nödvändiga beslut utfördes därför följande uppgifter av kommittén utöver tidigare utredningsunderlag.

1. *Due diligence*, det vill säga företagsanalys ur juridisk och ekonomisk synvinkel, av både Bolaget och ALT. Avsikten med analysen var att säkerställa ett nuläge som klargjorde status på bland annat företagets rättigheter, skyldigheter, tillgångar och åtaganden. Resultatet av due diligence ledde till åtgärder i befintliga organisationer, påverkade värderingen och avtal samt har beaktats i det sammanslagna företaget. Kommittén har före avslutandet av sitt arbete följt upp att föreslagna åtgärder vidtagits eller att ansvarig utsetts i Bolaget för de fåtal frågor som ännu inte är helt lösta.
2. Säkerställande av *modell för sammanslagningen* av företagen. Målsättningen har varit att med hänsyn till tidplan och vad som är det effektivaste sättet att utföra transaktionen skapa en hållbar och genomförbar modell. Denna modell har legat till grund för avtal och genomförda transaktioner.
3. *Värdering* av ALT. Syftet med värderingen var att kunna bestämma den köpeskilling som Bolaget skulle erlægga för ALT:s verksamhet. Värderingen avsåg marknadsvärdet som om transaktionen skett på armslängds avstånd på en öppen marknad. Värderingen utfördes av extern konsult.
4. Uppdatering av det sammanslagna företagens beräknade resultat- och balansräkningar med simulering av olika *framtidsscenarioer*. Detta utgjorde underlag för att beräkna företagets finansiella ställning och *framtida kapitalstruktur*. Underlaget visade också Bolagets ekonomiska risker och motståndskraft för de närmaste åren.
5. Underlag för *bolagsstämmor* i Samhall AB och Bolaget inklusive ny bolagsordning för Bolaget. För att Samhall AB skulle kunna dela ut Bolaget genom så kallad efterutdelning direkt till staten krävdes ett beslutsunderlag som utarbetades tillsammans med representanter från Samhall AB och bolagets revisor. Bolagsstämmorna genomfördes den 22 december 2005 i enlighet med förslaget.

6. Medverkan vid framtagande av underlag till skrivning avseende transaktionen i regeringens *regleringsbrev till AMV* för 2006.
7. Förslag till *avtal* för överlåtelse av inkråmet i ALT till Bolaget inklusive den revers som utgjorde betalning. Avtalet undertecknades av Bolaget efter styrelsebeslut och AMS i början av januari 2006 med effekt från den 1 januari 2006. Reversen grundas på en preliminär balansräkning. Skulle avvikelser ske av nettotillgångarnas värde i det reviderade bokslutet för ALT kommer detta att justeras kontant.
8. *Övergångsavtal* med Samhall AB och AMS vad gäller finansiering och administrativa system. Dessa behövdes för att säkerställa att inga avbrott skedde i verksamheten vid årsskiftet 2005/2006 eftersom alla nya lösningar inte var klara. Avtal har därefter träffats om externa krediter i bank som innebär att de finansiella åtagandena gentemot AMS och Samhall kunnat avlösas.
9. Medverkan vid framtagande av underlag till beslut om *nyemission* i Bolaget. Bolagets styrelse beslutade i januari om nyemission med 10 MSEK i enlighet med bemyndigande från bolagsstämman. Emissionen tecknades helt av svenska staten genom kvittning av del av revers.

2.3 Skapandet av en ny organisation – arbetsgrupper

För att de sammanslagna organisationerna skulle kunna fungera som ett företag och en organisation har krävts ett omfattande fusionsarbete. Därför bildades fem arbetsgrupper för att arbetet skulle kunna bedrivas både snabbt och med kvalitet. Projektarbetet bedrevs under benämningen ResAlt. Därutöver arbetade organisationskommittén med rekrytering av VD till Bolaget. Externt rekryteringsföretag anlätades. Bolagets styrelse har utsett VD grundat på förslag från kommittén.

De fem arbetsgrupperna var följande.

1. *Bolagsgruppen*. Gruppen arbetade med att ta fram kommande organisation och hur den skulle vara bemannad. Gruppen svarade också för informationsinsamling för det formella bolagsarbetet. Gruppen tog även fram övergripande mål, en konsoliderad budget för 2006, bankrelationer, rörelsefinansiering, försäkringar och policys för Bolaget. Gruppen hade dess-

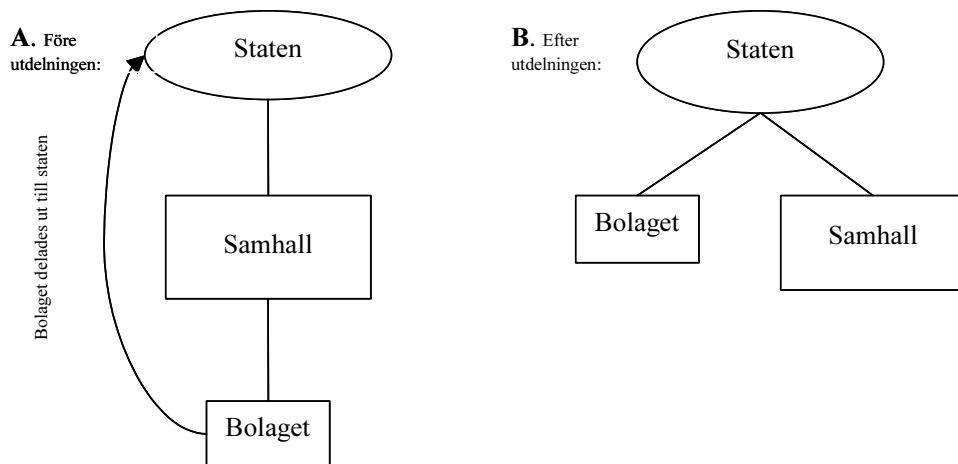
- utom en beslutsfunktion och samordningsroll för övriga grupper.
2. *Kommunikationsgruppen*. Gruppen ansvarade för intern och extern information under fusionsperioden. Dessutom utarbetades kommunikationspolicys, nytt namn och företagsprofil processades och implementerades, hemsida och intranät utarbetades etc.
 3. *Personal- och förhandlingsgruppen*. Gruppen utredde arbetsgivartillhörighet, kollektivavtal, skillnader i anställnings- och pensionsvillkor och föreslog lösningar för detta. Gruppen svarade också för förhandlingarna med de fackliga organisationerna vad gäller avtalsfrågor och sedvanliga MBL-förhandlingar. Gruppen utarbetade även anställningserbjudanden för ALT-personalen samt tog fram förslag till framtida policys inom personalområdet.
 4. *Affärsgruppen*. Gruppen arbetade med att ta fram en affärsidé, övergripande affärsstrategi och underlag för affärsplan. En fullständig affärsplan kommer att tas fram av Bolagets nya ledning. Vidare arbetade affärsgruppen med samordningsarbete vad gäller produkter, affärsvillkor, anbud, marknadsfrågor etc. utifrån att Bolagets prissättning skall spegla graden av specialisering, inslaget av särskilt kvalificerade tjänster och de marknadsmässiga förutsättningarna. Gruppen har också påbörjat arbetet med att ta fram ett kvalitetsledningssystem som omfattar hela företaget.
 5. *Administrativa gruppen*. Ett stort arbete krävdes för att samordna alla administrativa rutiner och system. Gruppen arbetade med frågeställningar kring verksamhetssystem, IT-infrastruktur, telelösningar samt administrativa rutiner. Gruppen inriktade arbetet på att dels finna övergångslösningar som fungerade vid själva sammanslagningen, dels långsiktiga lösningar för Bolaget. Beslut har tagits som innebär att Bolaget kan klara alla administrativa rutiner själv före halvårsskiftet 2006.

3 Bolagsbildningsmodellen

3.1 Den 1 januari 2006 blev staten ägare till Bolaget

Regeringen beslutade den 15 december 2005 att ett aktiebolag ägt direkt av staten tillskapades genom en sammanslagning av ALT och Bolaget. Den 22 december 2005 fattade Samhall AB:s bolagsstämma beslut om efterutdelning av aktierna i Bolaget till staten. Utdelningen verkställdes per den 31 december 2005 vilket innebar att staten är direktägare till Bolaget.

Steg 1: Bolaget delades ut till staten



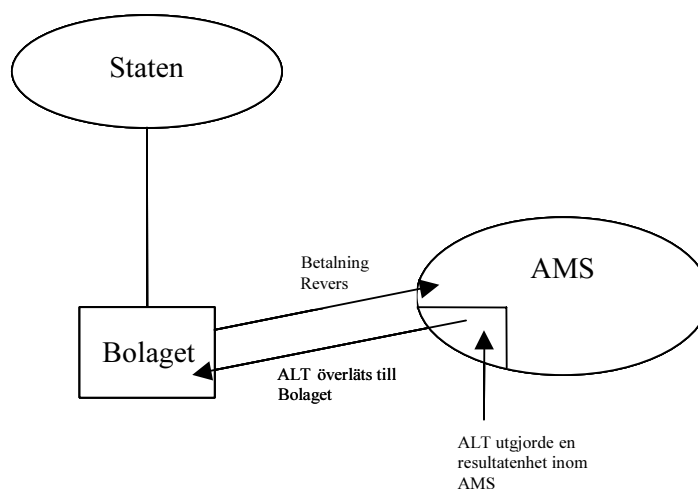
3.2 ALT förvärvades per den 1 januari 2006 av Bolaget

Vid extra bolagsstämma i Bolaget den 22 december 2005 fattades beslut om att bemyndiga styrelsen att fatta slutligt beslut om

inkrämsofövärv. Bolagets styrelse godkände slutligt förvärvet den 10 januari 2006. Med assistans av extern konsult förbereddes avtal och överenskommelser som krävdes för transaktionen. Per den 1 januari 2006 förvärvade Bolaget inkråmet i ALT från AMS mot revers. Med inkråm avses samtliga tillgångar, skulder, rättigheter och skyldigheter. Bolaget förvärvade ALT till marknadsvärde. Organisationskommittén tog fram en marknadsvärdering, såsom transaktionen skett på armslängds avstånd, från extern konsult. Organisationskommittén tillsåg även att avtalen blev underskrivna. I inkråmsavtalet reglerades bland annat ansvaret mellan Bolaget och AMS.

Vid extra bolagsstämma i Bolaget den 22 december 2005 utsågs även ny styrelse.

Steg 2: Bolagiseringen (inkråmsöverlåtelsen)

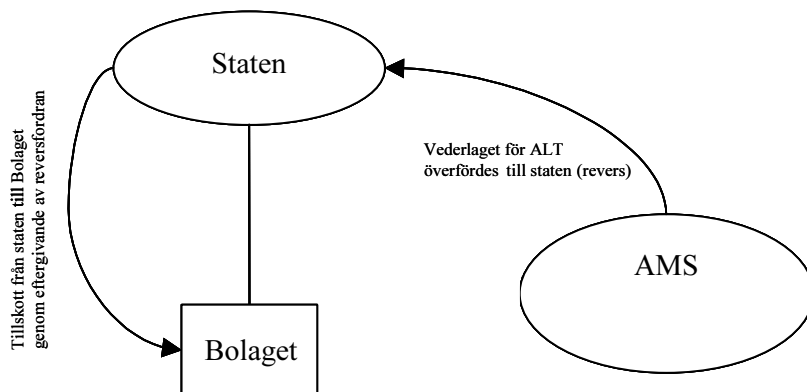


3.3 Inleverans av revers från AMS till staten

Regeringen beslutade den 15 december 2005 att AMS senast den 30 januari 2006 till staten skulle inleverera den revers som avsåg Bolagets förvärv av ALT och att därefter efterge reversen till Bolaget. Bolaget överlämnade den 25 januari 2006 reversen till AMS. AMS inlevererade därefter reversen till staten. Den överförda reversfordran eftergavs av staten dels i form av ett villkorat aktie-

ägartillskott dels genom kvittning vid nyemission. Därigenom omvandlades en skuld i Bolagets balansräkning till eget kapital.

Steg 3: Inleverans revers



3.4 Ny firma – Arbetslivsresurs AR AB (publ)

Ny bolagsordning för Bolaget arbetades fram. Regeringen beslutade den 15 december 2005 att Bolagets verksamhet skulle vara arbetslivsinriktad rehabilitering, hälsofrämjande verksamhet och därmed förenlig verksamhet med en strävan att på marknadsmässiga villkor få god tackning över hela landet. Vid extra bolagsstämma i Bolaget den 22 december 2005 antog Bolaget ny bolagsordning med bland annat ny firma, Arbetslivsresurs AR AB (publ). Bolagverket registrerade ändringen i början av januari 2006. För att det nya namnet på Bolaget skulle vara väl förankrat med ALT och Bolaget togs namnförslag fram genom medarbetarna i de båda organisationerna. Därefter har en ny logotype och grafisk profil utarbetats tillsammans med extern konsult.

4 Det sammanslagna Bolaget, Arbetslivsresurs

4.1 Händelser i verksamheten 2005

Den kraftigt förändrade marknadsbilden under 2005 påverkade väsentligt ALT och Bolaget finansiellt jämfört med det underlag som låg till grund för tidigare slutbetänkande (SOU 2005:46). Genom att bli framgångsrik på den växande marknaden för omställning kunde ALT under 2005 kompensera stora delar av intäktsbortfallet från Försäkringskassan. Bolaget uppnådde detta endast delvis och drabbades därför negativt resultatmässigt. Båda organisationerna vidtog förändringar i organisation och arbetssätt som innebar kostnadsbesparingar. För ALT förbättrades beläggningen av konsulterna vilket ledde till en resultatförbättring. ALT slutförde under året införandet av ett nytt affärssystem kallat Copernicus som innebar bättre möjligheter till styrning och uppföljning. Tillskapandet av det nya företaget kommer att öka möjligheterna att möta framtida marknadsförändringar. Aktivt samarbete med företag som bedriver liknande verksamhet, kompletterande verksamhet inom medicinska utredningar och företagshälsovård samt utbildningsföretag kommer att bli avgörande för en fortsatt god utveckling.

På grund av de åtgärder som företagen vidtagit år 2005, synergier i samband med sammanslagningen och särskilda marknadssatsningar är bedömningen fortsatt att ett framgångsrikt företag med god lönsamhet skapats genom bildandet av Arbetslivsresurs.

4.2 Bolagets verksamhet

Bolagets vision och uppdrag är att vara det ledande företaget inom arbetslivsinriktad rehabilitering inklusive omställning. Detta gäller såväl avseende marknadsandel som kvalitativt. Bolaget har en god

marknadsposition och utmaningen är att behålla och utveckla denna i en marknad i stark förändring.

Bolaget kommer att bedriva verksamhet inom huvudsakligen tre affärsområden:

1. Arbetslivsinriktad rehabilitering
2. Omställning
3. Hälsöfrämjande verksamhet

En ny affärsidé har utarbetats och lyder:

Arbetslivsresurs är arbetslivets partner för lönsam utveckling inom områdena arbetslivsinriktad rehabilitering, omställning och förebyggande av ohälsa.

Arbetslivsinriktad rehabilitering är viktig för att minska sjukskrivningarna och möjliggöra ökad sysselsättning. Området innehåller tjänster som utredningar, stöd till arbetsgivare och individ samt olika åtgärder och program som möjliggör återgång till arbete. Ett arbete har startats att hitta samarbetspartner på det medicinska området för att komplettera Bolagets egna kompetenser.

Omställning innebär att vissa individer efter avslutad rehabilitering behöver finna nya arbetsuppgifter eller arbetsgivare. Till sammans med friska individer som av olika skäl inte kan vara kvar hos sina nuvarande arbetsgivare på grund av till exempel arbetsbrist, kan dessa komma att omfattas av olika insatser som kallas omställning. Bolaget bedömer att det finns en växande marknad för omställning vid sidan av tidigare former för arbetslivsinriktad rehabilitering. Tjänstekoncepten och kompetensbehovet är ofta likartade. Den sedan 2004 gällande TSL-försäkringen enligt avtal mellan arbetsgivarförbunden och LO-förbunden svarar ofta för finansieringen av omställningsåtgärderna.

Under 2005 har cirka 10 000 personer deltagit i projekt innefattande arbetslivsinriktad rehabilitering och omställning. 75 % av de sjukskrivna individer som var föremål för rehabilitering kunde bryta sin sjukskrivning, trots att de hade en lång sjukdomsperiod bakom sig. Fler än 6 av 10 deltagare i omställningsprojekten var åter i arbete när projekten avslutades.

Hälsöfrämjande verksamhet består av olika förebyggande insatser och omfattar arbetsrelaterad hälsovård, arbetsmiljö och organisatoriska åtgärder. Även detta bedöms vara en växande marknad, men där kunderna efterfrågar mer sammansatta tjänster

och koncept än vad de båda organisationerna historiskt levererat. För att bli framgångsrik inom detta område krävs samarbete med andra aktörer i berörda segment, bland annat inom företagshälsovårdssektorn. Diskussioner med parter, med vilka samarbetsavtal kan träffas, har därför startat under fusionsarbetet.

Såväl för omställning som hälsofrämjande verksamhet är olika arbetsgivare som företag, kommuner och statliga myndigheter köpare av tjänsterna. Detta kommer i allt större utsträckning också att gälla arbetslivsinriktad rehabilitering. Försäkringskassans köp av tjänster från ALT och Bolaget under 2005 minskade med drygt en tredjedel jämfört med 2004.

Den nya kundbilden vad gäller sammansättningen av tjänsteutbudet och kraftigt växande försäljning till arbetsgivare ställer stora krav på marknads- och försäljningsorganisationen i framtiden. Därför har i den nya organisationen en förstärkning skett av resurser och arbetssätt för marknad, produktutveckling och försäljning.

Bolagets verksamhet kommer att bedrivas i stora delar av landet i en spridd organisation med kontor på cirka 50 platser. Bolaget beräknas ha cirka 340 anställda under 2006. För att med marknadsmässiga krav även i framtiden klara en verksamhet med god täckning i landet krävs att Bolaget fortsätter att utveckla arbetsorganisationen så att större flexibilitet och rörlighet kan nås. Här ger sammanslagningen betydligt större möjligheter till att bättre utnyttja resurserna och ta vara på kompetens, än vad som varit möjligt i de båda hittillsvarande organisationerna.

4.3 Mål för verksamheten

Bolaget som verkar utifrån marknadsmässiga förutsättningar skall ha ekonomiska mål som är jämförbara med liknande verksamhet i andra statliga och privata bolag.

Volymutvecklingen i verksamheten har under 2005 och beräknas under 2006 i princip stå still. Detta är en följd av Försäkringskassans minskade köp. Denna minskning kompenseras 2006 av ökad försäljning till arbetsgivare, såväl privata som offentliga. År 2007 beräknas 3 % tillväxt var möjlig. Det långsiktiga målet för omsättningstillväxt föreslås bli 5 % per år. Resultatmässigt är förslaget till mål att uppnå en rörelsemarginal före avskrivningar på mellan 5 % och 8 %, över en konjunkturcykel. För att ha en sund finansiering och kapitalstruktur bör soliditeten uppgå till 30 %.

Andra övergripande mål avser kundnöjdhet, förslag >85 %, och personaltillfredsställelse enligt SMC (Stress Management Center), förslag alltid i den övre kvartilen. Därtill kommer i verksamheten att finnas enskilda kvalitetsmål i uppdragens genomförande som skall överenskommas med kund och finansär.

4.4 Organisation och bemanning

Vid arbetets början och löpande under arbetets gång informerade organisationskommittén, genom Personal- och förhandlingsgruppen, berörda arbetstagarorganisationer. Varje vecka har dessutom information gått ut till samtliga berörda medarbetare från kommittén.

En ny organisation för Bolaget togs fram och MBL-förhandlades i slutet av december 2005 och början av januari 2006. Organisationen innebär att sex regioner bildades. Dessutom finns ett huvudkontor med en enhet för affärer och en för administration. Till den administrativa enheten har knutits ett särskilt administrativt centrum för ekonomi, löner och intern IT-support.

Alla anställda i ALT som var fast anknutna till verksamheten erbjöds anställning i Bolaget. 16 personer valde att tacka nej till övergången av anställning till Bolaget och kvarstår därmed som anställda i AMS. Vid ingången av år 2006 hade Bolaget knappt 330 anställda. Chefer och centrala funktioner har utsetts efter MBL-förhandling.

Beträffande anställningsvillkor och pensioner genomfördes intensiva centrala fackförhandlingar avseende kollektivavtal och lokala avtal, vilka ledde till ett så kallat inrangeringsavtal. Bolaget ansökte om medlemskap i Almega Tjänsteföretagen. Personer över 60 år kvarstår i sin tidigare pensionslösning.

Med assistans av externt rekryteringsföretag togs fram förslag till VD för Bolaget. Avtal träffades med VD efter sedvanliga MBL-förhandlingar.

4.5 Övergångslösningar

Organisationskommittén har hanterat övergångsfrågor. Separata avtal tecknades med AMS respektive med Samhall AB angående övergångslösningar. Dessa serviceavtal, vilka bland annat reglerade

ansvarsfördelningen mellan Bolaget, Samhall AB respektive AMS i dessa frågor, löper längst till och med den 30 juni 2006.

Beträffande affärssystem har beslut tagits att använda ALT:s nyinstallerade Copernicus. Viss ombyggnad och anpassning krävs dock, eftersom systemet tidigare specialanpassats till statliga myndigheters krav. Beslut har tagits att anskaffa system för hemsida och intranät samt nytt lönesystem. Upphandling pågår av telefoni, telekommunikation för IT samt drift och support av IT-system. Detta förväntas vara upphandlat i början av mars 2006. Avtal finns med bank om finansiering och betalningsservice. Ingenting tyder på att den slutliga avvecklingstiden för den administrativa servicen från AMS och Samhall AB inte skall vara genomförd inom den avtalade tidsramen.

4.6 Bolaget omfattas inte av Transparenslagen

Bolaget konstaterade, tillsammans med Bolagets revisor, att redovisningsskyldigheten enligt lag (2005:590) om insyn i vissa finansiella förbindelser m.m. (den så kallade Transparenslagen) inte omfattar Bolaget eftersom Bolaget (i) tillhandahåller tjänster som inte i nämnvärd omfattning kan påverka handeln med andra EES-länder och (ii) har en nettoomsättning som för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren understigit 40 MEURO.

4.7 Hot och möjligheter

De viktigaste hoten mot att det sammanslagna Bolaget skall bli framgångsrikt bedöms vara och kan motverkas genom:

<i>Hot</i>	<i>Åtgärd</i>
Fusionsprocessen misslyckas	Projektet drivs och förankras rätt Värde- och kulturprojekt
Ytterligare kraftig minskning från Försäkringskassan	Sälj- och marknadssatsning Anpassning av resurser
Avhopp av nyckelpersoner	Skapa en attraktiv arbetsplats

Ökade kostnader i verksamheten	Strukturerade effektivitetsprojekt
Nya koncept efterfrågas	Konceptutveckling Samarbetspartners
Brist på kompetens	Egen kompetensutveckling Samarbete högskolor

Åtgärderna har beaktats i fusionsarbetet.

Sammanslagningen skapar också nya möjligheter som skall tas tillvara genom följande åtgärder:

<i>Möjligheter</i>	<i>Åtgärd</i>
Storskalighet ger större effektivitet	Flexibelt resursutnyttjande Ökat samarbete inom företaget
Breddning av kompetens	Bygga strukturkapital Team- och projektorganisation
Bättre lokalanvändning	Lokalprojekt
Växande marknad för förebyggande verksamhet	Breddat kunderbjudande Samarbetsavtal
God geografisk spridning	Rikstäckande kunder bearbetas
Fokusering på kärnverksamhet	Profilering av bolag och koncept Strategisk utveckling

4.8 Kapitalstruktur

Regeringen bemyndigades i december 2005 av Riksdagen att kunna tillskjuta högst 50 MSEK i kapital för osäkerheter i samband med transaktionen och det sammanslagna bolagets start. I budgetpropositionen för 2006 (prop. 2005/2006:1) delades kapitalbehovet upp i ett antal olika komponenter: 1) köpeskillingen som erlades för att genomföra affären 2) långsiktigt rörelsekapital 3) kassa som klarar

likviditetssvängningar 4) reservkapital för att täcka integrationskostnader och eventuella kortsiktiga framtida underskott.

Marknadsbilden, som förändrades väsentligen under år 2005, påverkade ALT och Bolaget finansiellt jämfört med det underlag som låg till grund för tidigare slutbetänkande (SOU 2005:46). Detta påverkade antaganden om tillväxt och lönsamhet för de kommande åren.

Extern analys av Bolagets framtida behov av kapital genomfördes genom att olika scenarier beräknades. Dessa visade risker för negativa utfall avseende finansiella resultat vid olika beräknade negativa händelser vid sammanslagningen. De negativa utfallen avsåg bland annat fortsatt nergång av köp från Försäkringskassan, intäktsbortfall på grund av minskad aktivitet under fusionsfasen och ökade kostnader för att genomföra sammanslagningen. Likaså analyserades behovet av rörelsekapital. Analysen visade på risker som kunde innebära behov av ytterligare reservkapital, till exempel i form av förlagslån eller aktieägartillskott, för att möta resultatnergång och ökat behov av rörelsekapital. Risken för resultatnergång under 2006 bedömdes i analysen till sammanlagt 20 MSEK och ett ökat rörelsekapitalbehov på 10 MSEK. Jag delar slutsatserna i denna analys. Eventuellt kapitaltillskott kommer därför ske under förutsättningar som skulle accepterats av en privat investerare i en marknads ekonomi.

Utvecklingen av resultat och likviditet måste följas noga under först halvåret 2006, då bland annat risken för intäktsbortfall är störst. I samband med att avtal träffats med bank om extern finansiering, har risken för det ökade behovet av rörelsekapital beaktats. Däremot finns inte tillräckliga reserver för att klara ett resultatfall på 20 MSEK. Svenska staten, såsom ensam ägare av Bolaget, bör agera som en normal privat investerare. Det är stor risk, om resultatnergången inträffar, att Bolaget måste göra en framställan till regeringen om ett förlagslån eller aktieägartillskott på upp till 20 MSEK.

Kommittédirektiv



**Utredning om förberedelserna inför en
sammanslagning av Samhall Resurs AB och
Arbetslivstjänster (ALT)**

**Dir.
2005:101**

Beslut vid regeringssammanträde den 22 september 2005

Sammanfattning av uppdraget

En organisationskommitté tillkallas med uppgift att genomföra nödvändiga förberedelser inför bildandet av ett statligt aktiebolag inom området arbetslivsinriktad rehabilitering. Arbetet skall delredovisas senast den 15 december 2005 och slutredovisas senast den 28 februari 2006.

Bakgrund

I delbetänkandet Arbetslivsinriktad rehabilitering (SOU 2005:24) utreddes frågan om ett samgående mellan Arbetslivstjänster (ALT), som är en resultatenhet inom Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) och Samhall Resurs AB (Resurs), som är ett dotterbolag till Samhall AB. Utredningen föreslog bl.a. att ett statligt bolag bildas som övertar verksamheten i ALT och Resurs fr.o.m. år 2006. Bolaget skall verka utifrån marknadsmässiga villkor inom området arbetslivsinriktad rehabilitering och hälsofrämjande verksamhet. I slutbetänkandet Bättre arbetslivsinriktad rehabilitering (SOU 2005:46) föreslogs att en organisationskommitté skall tillsättas med uppdrag att förbereda nödvändiga avtal och i övrigt vidta de förberedelser som krävs för att starta verksamheten i ett gemensamt bolag senast den 1 januari 2006. Regeringen föreslår i budgetpropositionen för år 2006 (prop. 2005/06:1) att ett aktiebolag ägt direkt av staten bildas genom en sammanslagning av ALT och Resurs. Vidare föreslår regeringen att det sammanslagna bolagets verksamhet skall vara

arbetslivsinriktad rehabilitering, hälsofrämjande verksamhet och därmed förenlig verksamhet med en strävan att på marknads-
mässiga villkor få god regional täckning över hela landet. Sammanslagningen och uppbyggnad av kapitalstrukturen i det nya bolaget föreslås i budgetpropositionen i första hand finansieras genom användande av bolagens nuvarande egna kapital samt genom ett villkorat aktieägartillskott eller förlagslån, som finansieras via en revers.

Organisationskommitténs arbete bör drivas parallellt med riksdagens behandling av frågan. De förslag som kommittén lämnar kommer att kunna genomföras endast under förutsättning att riksdagen fattar beslut med anledning av regeringens förslag i budgetpropositionen för år 2006.

Uppdraget

Organisationskommittén får i uppdrag att inleda alla nödvändiga formella och praktiska förberedelser inför sammanslagningen av ALT och Resurs till ett bolag ägt direkt av staten. Målsättningen är att den nya organisationen bildas den 1 januari 2006.

Regeringens förslag i budgetpropositionen för år 2006 (prop. 2005/06:1) samt de förslag på förberedelser som utredningen presenterat i slutbetänkandet Bättre arbetslivsinriktad rehabilitering (SOU 2005:46) skall vara utgångspunkt för kommitténs arbete. I slutbetänkandet inventerades de områden som behöver förberedas. Organisationskommittén bör inledningsvis prioritera övergångslösningar i förhållande till AMS och Samhall AB samt låta genomföra en noggrann genomgång av de ekonomiska och juridiska förhållandena.

Kommittén skall:

- hantera samtliga övergångsfrågor bl.a. vad gäller lokalisering, ekonomi- och lönesystem, personal och pensioner, kunder och leverantörer,
- förbereda de avtal och överenskommelser som krävs samt tillse att de blir underskrivna,
- se till att en finansiell värdering av ALT och Resurs genomförs,
- arbeta för att betalnings- och kapitaliseringsprocessen sker genom den föreslagna reverslösningen,
- ta fram en tidsplan för processen samt för när bolaget kommer att ägas direkt av staten,

- ta fram förslag till fördelning av ansvar mellan det sammanslagna bolaget, Samhall och AMS,
- utforma bolagsordning och ge förslag på ekonomiska mål,
- ta fram förslag på VD,
- ta fram konsoliderad redovisning och nyckeltal för den nya organisationen,
- ta fram konsoliderad affärsplan,
- ta fram de analyser som krävs för att fastställa det slutgiltiga kapitalbehovet för det nya bolaget i överensstämmelse med EG:s statsstödsregler,
- ta fram ett namn för det nya bolaget som är väl förankrat med ALT och Resurs,
- i övrigt förbereda de åtgärder som kan krävas för sammanslagningen och
- löpande stämma av med och informera Regeringskansliet, AMS och Samhall.

Kommittén skall vid arbetets början och vidare under arbetets gång informera berörda arbetstagarorganisationer.

Alla åtgärder som kommittén vidtar skall vara villkorade av riksdagens beslut med anledning av budgetpropositionen för år 2006.

Personal som för närvarande arbetar i ALT och Resurs eller i respektive moderorganisation förutsätts bistå kommittén i dess arbete.

Uppdraget skall delredovisas den 15 december 2005. I denna delrapport skall alla de frågor som har direkt påverkan på bolagsbildningen redovisas. Uppdraget skall slutredovisas den 28 februari 2006.

(Näringsdepartementet)

Statens offentliga utredningar 2006

Kronologisk förteckning

1. Skola & Samhälle. U.
2. Omprövning av medborgarskap. Ju.
3. Stärkt konkurrenskraft och sysselsättning i hela landet. N.
4. Svenska partnerskap – en översikt. Rapport 1 till Organisationsutredningen för regional tillväxt. N.
5. Organisering av regional utvecklingspolitik – balansera utveckling och förvaltning. Rapport 2 till Organisationsutredningen för regional tillväxt. N.
6. Skyddsgrundsdirektivet och svensk rätt. En anpassning av svensk lagstiftning till EG-direktiv 2004/83/EG angående flyktingar och andra skyddsbehövande. UD.
7. Studieavgifter i högskolan. U.
8. Mångfald och räckvidd. U.
9. Kontroll av varor vid inre gräns. Fi.
10. Ett förnyat programkontor. U.
11. Spel i en föränderlig värld. Fi.
12. Rattfylleri och sjöfylleri. Ju.
13. Djurskydd vid hästavel. Jo.
14. Samernas sedvanemarker. Jo.
15. Detaljhandel med nikotinläkemedel. S.
16. Ny reglering om brandfarliga och explosiva varor. Fö.
17. Ny häkteslag. Ju.
18. Kustbevakningens personuppgiftsbehandling. Integritet – Effektivitet. Fö.
19. Att återta mitt språk. Åtgärder för att stärka det samiska språket. Ju.
20. Tonnageskatt. Fi.
21. Mediernas Vi och Dom. Mediernas betydelse för den strukturella diskrimineringen. Ju.
22. En sammanhållen diskrimineringslagstiftning. Del 1+2, särtryck av sammanfattningen, lättläst sammanfattning och daisy. Ju.
23. Nya skatteregler för idrotten. Fi.
24. Avgift för matservice inom äldre- och handikappomsorgen. S.
25. Arbetslivsresurs. Ett statligt ägt bolag efter sammanslagning av Samhall Resurs AB (publ) och Arbetslivstjänster. N.

Statens offentliga utredningar 2006

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

- Omprövning av medborgarskap. [2]
Rattfylleri och sjöfylleri. [12]
Ny häkteslag. [17]
Att återta mitt språk. Åtgärder för att stärka det samiska språket. [19]
Mediernas Vi och Dom. Mediernas betydelse för den strukturella diskrimineringen. [21]
En sammanhållen diskrimineringslagstiftning.
Del 1+2, särtryck av sammanfattningen, lättläst sammanfattning och daisy. [22]

Utrikesdepartementet

- Skyddsgrundsdirektivet och svensk rätt.
En anpassning av svensk lagstiftning till EG-direktiv 2004/83/EG angående flyktingar och andra skyddsbehövande. [6]

Försvarsdepartementet

- Ny reglering om brandfarliga och explosiva varor. [16]
Kustbevakningens personuppgiftsbehandling. Integritet – Effektivitet. [18]

Socialdepartementet

- Detaljhandel med nikotinläkemedel. [15]
Avgift för matservice inom äldre- och handikappomsorgen. [24]

Finansdepartementet

- Kontroll av varor vid inre gräns. [9]
Spel i en föränderlig värld. [11]
Tonnageskatt. [20]
Nya skatteregler för idrotten. [23]

Utbildnings- och kulturdepartementet

- Skola & Samhälle. [1]
Studieavgifter i högskolan. [7]
Mångfald och räckvidd. [8]
Ett förnyat programkontor. [10]

Jordbruksdepartementet

- Djurskydd vid hästavel. [13]
Samernas sedvanemarkor. [14]

Näringsdepartementet

- Stärkt konkurrenskraft och sysselsättning i hela landet. [3]
Svenska partnerskap – en översikt.
Rapport 1 till Organisationsutredningen för regional tillväxt. [4]
Organisering av regional utvecklingspolitik – balansera utveckling och förvaltning.
Rapport 2 till Organisationsutredningen för regional tillväxt. [5]
Arbetslivsresurs.
Ett statligt ägt bolag efter sammanslagning av Samhall Resurs AB (publ) och Arbetslivstjänster. [25]