

Introduktion för nya styrelseledamöter i den statliga bolagssfären

11 september 2015

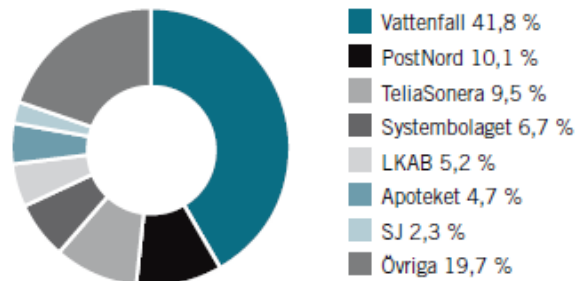


En av Sveriges största bolagsportföljer

- 49 bolag – 41 helägda och 8 delägda
- Cirka 163 000 anställda
- Omsättning ~ 350 Mdkr
- Resultat ~ 16,5 Mdkr
- Utdelning ~ 18 Mdkr
- Marknadsvärde ~ 460 Mdkr

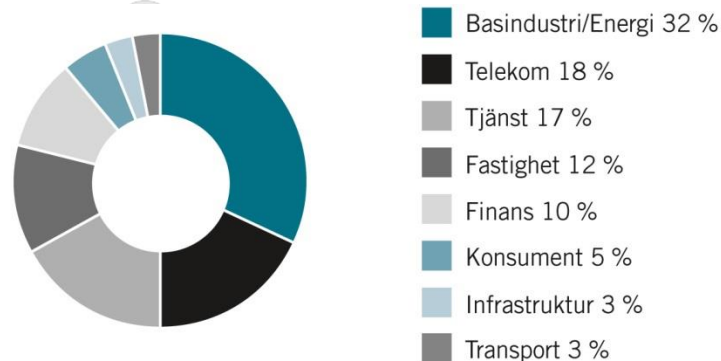
Siffror per årsskiftet 2014/15.

OMSÄTTNINGSFÖRDELNING JAN-DEC 2014¹⁾ INKLUSIVE INTRESSEBOLAG



1) Nettoomsättning inklusive intressebolagen i förhållande till statens kapitalandel.

Marknadsvärde per sektor, 2014



Näringsdepartementet



Mikael Damberg
Närings- och
innovationsminister



Anna Johansson
Infrastrukturminister



Mehmet Kaplan
Bostads-
stadsutvecklings-
och it-minister



Sven-Erik Bucht
Landsbygdsminister

Oscar Stenström
Eva Lindström
Statssekreterare

Erik Bromander
Statssekreterare

Conny Wahlström
Statssekreterare

Elisabeth Backteman
Statssekreterare

Tjänstemän och den politiska ledningen

Politisk organisation



Närings- och
innovationsminister
Mikael Damberg

Politisk ledning

Ansvarig
statssekreterare
Eva Lindström



**Tjänstemanna-
organisation**

Expeditionschefs-
sekretariatet

Kansliet för ledning
och samordning

Rättssekretariatet

Kommunikations-
sekretariatet

Sekretariatet för
EU och inter-
nationella frågor

Analys-
sekretariatet

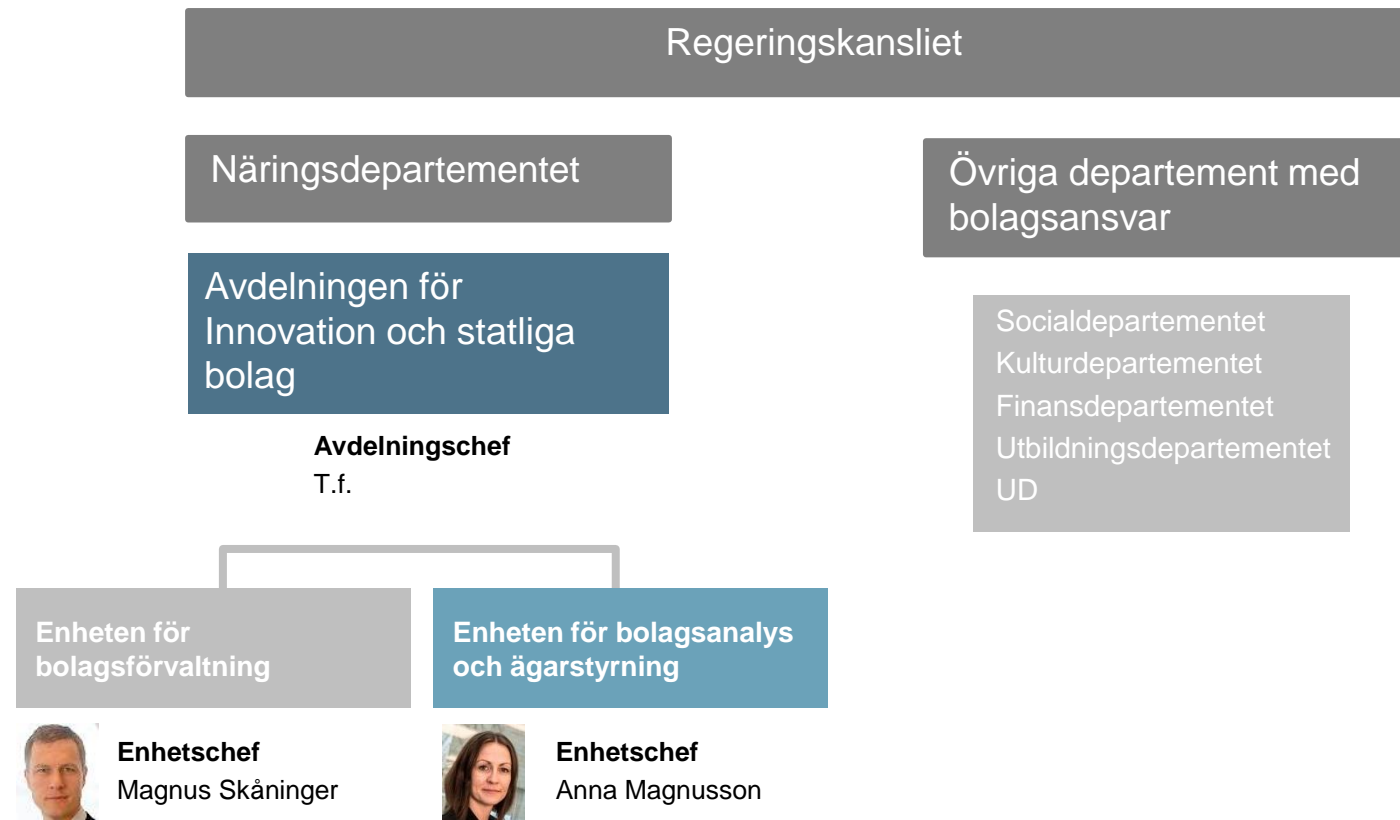
Bostäder
och transporter

Hållbar tillväxt

Innovation och
statliga bolag

Näringsliv
och villkor

Organisation



Förvaltningsorganisation för 41 av totalt 49 bolag med statligt ägande

Bolagsförvaltningsorganisationen

Enheten för statlig bolagsförvaltning

Enhetschef



Magnus Skåniger



15 personer:

- Bolagsförvaltare

Bakgrund:

- Investment banking
- Managementkonsulter
- Kapitalförvaltning
- Riskkapitalbolag
- Operativ affärsverksamhet m.m.

Enheten för bolagsanalys och ägarstyrning

Enhetschef



Anna Magnusson

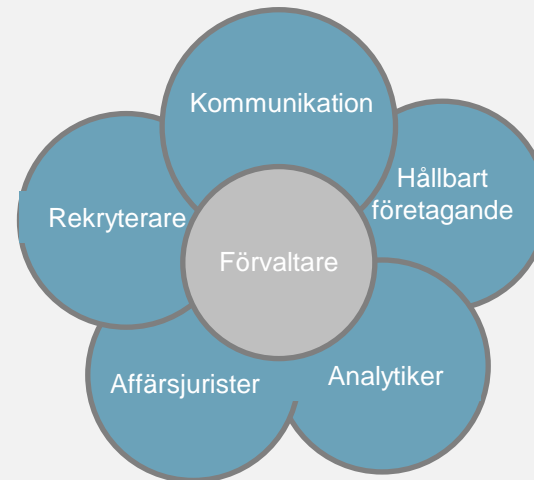


17 personer:

- Analytiker
- Bolagsjurister
- Rekryterare
- Hållbart företagande
- Kommunikation

Bakgrund:

- Banker
- Management-konsulter
- Kapitalförvaltning
- Operativ affärsverksamhet
- Advokatbyråer
- Rekryteringskonsulter
- Riskkapitalbolag



Övergripande mål och regeringens förvaltningsmandat

Regeringen ska aktivt förvalta statens tillgångar i form av aktierna i de statligt ägda bolagen så att dess långsiktiga värdeutveckling blir den bästa möjliga samt att, i förekommande fall, de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl.

Kräver riksdagsbeslut:

- Bolagens verksamhetsinriktning
- Förvärv av aktier/andelar i bolag
- Kapitaltillskott
- Försäljning, minska ägarandelen

Regeringens förvaltningsmandat:

- Ekonomiska mål
- Mål för samhällsuppdrag = uppdragsmål
- Styrelser
- Utdelningar
- Riktlinjer

Ledord för förvaltningen

- Öppenhet
- Aktivt ägande
- Professionalitet
- Ordning och reda

Ramverket för bolag med statligt ägande

RAMVERKET FÖR BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE

	Bolag med statligt ägande	Börsbolag	Myndighet
Rättsligt ramverk	Aktiebolagslagen Statens ägarpolicy	Aktiebolagslagen, Noteringsavtal	Förvaltningslagen Myndighetsförordningen Förordning med instruktion
Verksamhet och uppdrag	Bolagsordningens verksamhetsparagraf Ägaranvisning ¹⁾	Bolagsordningens verksamhetsparagraf	Regleringsbrev Särskilda regeringsbeslut om uppdrag
Högsta beslutande organ	Bolagsstämma	Bolagsstämma	Myndighetschef/styrelse eller nämnd

Regelverk

Statens ägarpolicy

- Regeringens uppdrag och mål med förvaltningen
- Ramverk för statligt ägande
- Bolagsstyrning - förhållandet mellan ägare, styrelse och ledning
- Hållbart företagande
- Riktlinjer
 - i. anställningsvillkor för ledande befattningshavare
 - ii. extern rapportering
- Svensk kod för bolagsstyrning

Bolagsordning

- föremålet för bolagets verksamhet
- har sin grund i riksdagsbeslut

Ägaranvisning

- samhällsuppdrag
- omreglering/avreglering

Aktieägaravtal

- i samägda bolag, exempelvis PostNord

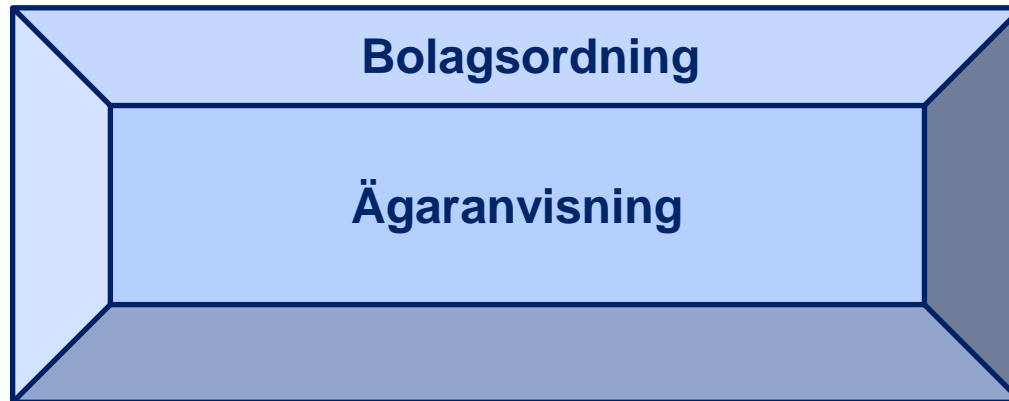


När föreligger ett samhällsuppdrag?

Riksdagsbeslut (prop. 2011/12:xx)

VAD ÄR ETT SÄRSKILT BESLUTAT SAMHÄLLSUPPDRAG?

Ett särskilt samhällsuppdrag föreligger när ett bolag har ett uppdrag beslutat av riksdagen att bedriva verksamhet som syftar till att generera andra effekter än ekonomisk avkastning för ägaren.



Formuleras i bolagsordningen, kan utvecklas i en ägaranvisning

AKTIVT ÄGANDE



ETT AKTIVT
ÄGANDE INOM
RAMEN FÖR
STATENS
ÄGARPOLICY

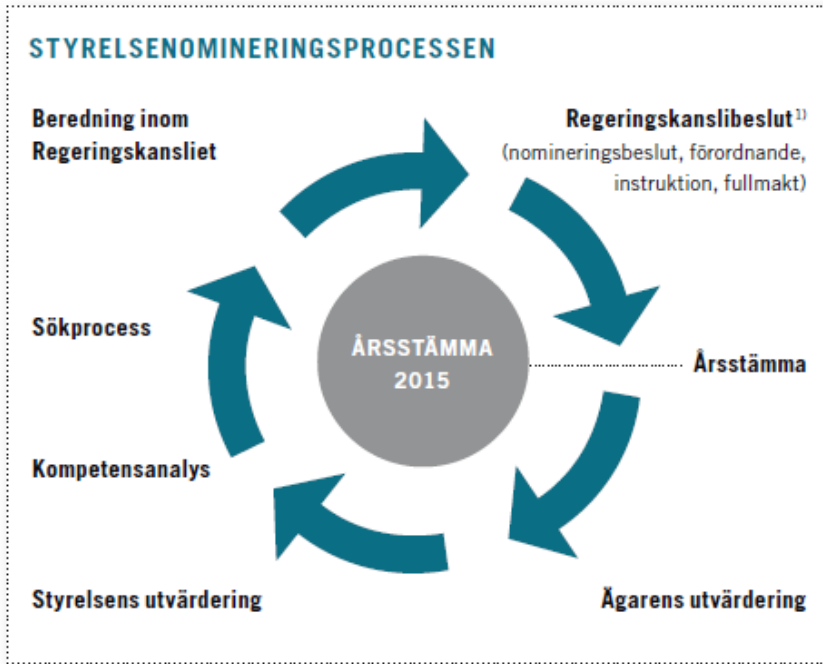
Ägarstyrning; styrelsenominering



Magnus Johansson



Christina Detter



1) Beslut av statsråd bemyndigat av regeringen.

Styrelseledamot i ett bolag med statligt ägande

”Styrelsen ansvarar för att de bolag där staten har ägarintressen sköts föredömligt ...”i

”... säkerställa att verksamheten åtnjuter offentligt förtroende ...”

”Hållbart företagande är en viktig fråga för staten som ägare och det krävs att styrelsen har förmåga att arbeta strategiskt inom området.”

”... stark integritet och förmåga att se till bolagets bästa ...”

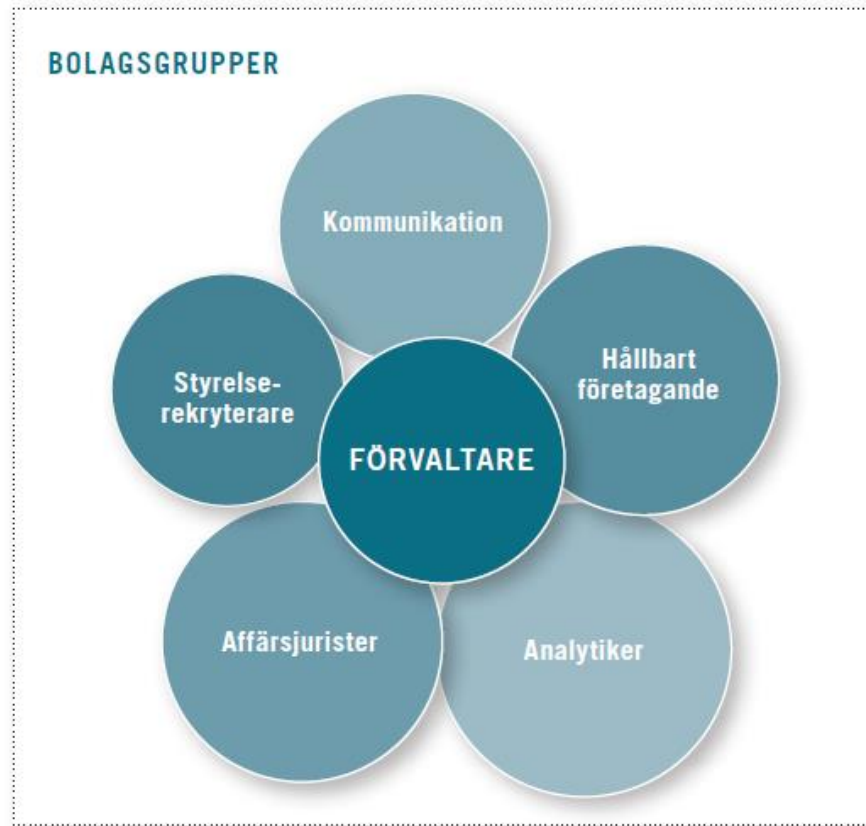
”För att komma i fråga för ett styrelseuppdrag fordras en hög kompetens inom relevant löpande affärsverksamhet, affärsutveckling, branschkunskap, finansiella frågor eller inom andra relevanta områden.”

Utdrag ur Statens ägarpolicy för företag med statligt ägande.

Ägarstyrning; mål och uppföljning

- **Mål – en central del i ägardialogen**
 - Ekonomiska mål
 - Uppdragsmål
 - Hållbarhetsmål
- **Uppföljningsprocessen:**
 - Bolagsanalys
 - Måluppföljning

Ägarstyrning; Aktiva bolagsgrupper



Exempel bolagsgrupp



BOLAGSGRUPP LKAB

Hanna Lagercrantz
Förvaltare



Erik Tranaeus
Bolagsanalytiker



Malin Fries
Jurist



Jens Schlyter
Specialist Hållbart
företagande



**Magnus
Johansson**
Styrelse-
rekrytering



ENHETSCHEFER

Anna Magnusson
Enhetschef för
bolagsanalys och
ägarstyrning



**Magnus
Skåninger**
Enhetschef för
bolagsförvaltning

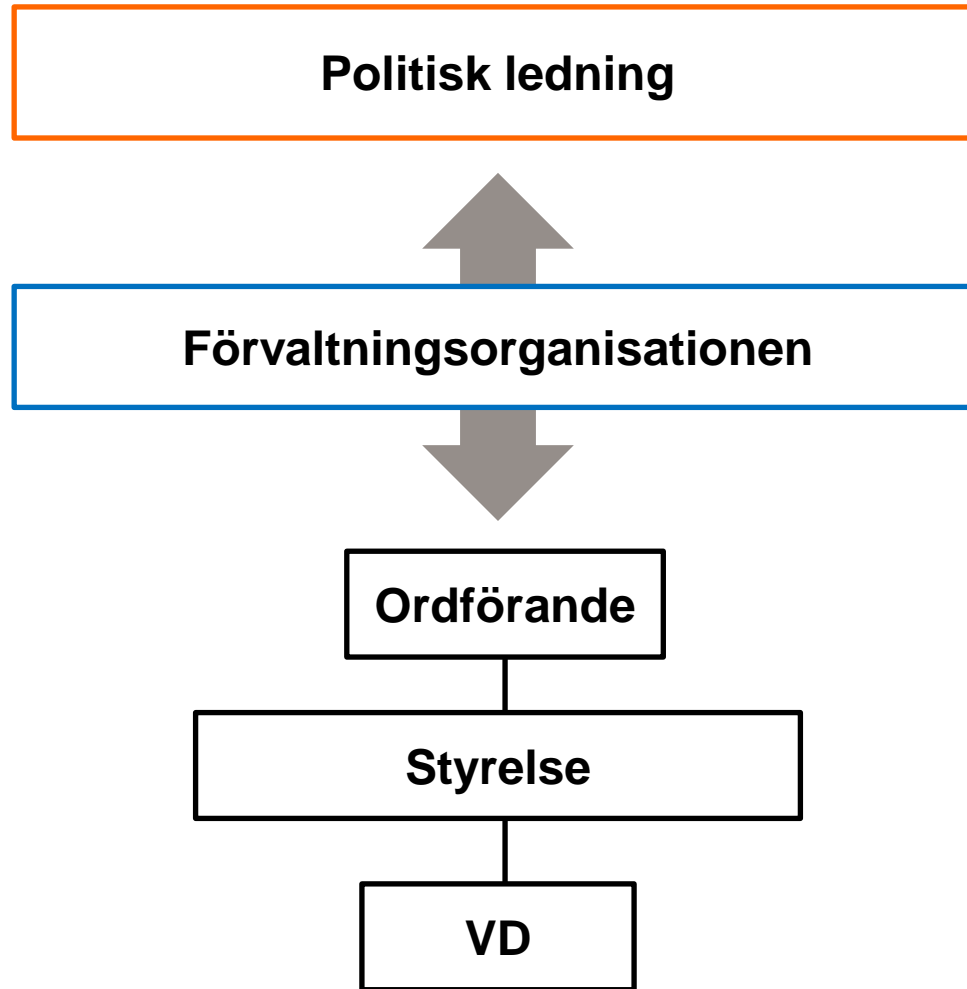


Ägarstyrning; Styrelserrepresentation

- **Tjänsteman i styrelsen - bolagsförvaltare**
 - Tillför styrelsen viktig kompetens
 - Tillför bolagsgruppen kunskaper om bolagen
 - Bidrar till en professionell ägardialog



Rollfördelning



Ägarstyrning; Ägarmöten en del av ägardialogen

Regelbundna avstämningsmöten med styrelseordföranden och ledningen i de större bolagen med statligt ägande

- följa upp bolagens verksamhet samt prestation i förhållande till ekonomiska mål, uppdragsmål och hållbarhetsarbete
- ställa krav på åtgärder då målen inte uppnås

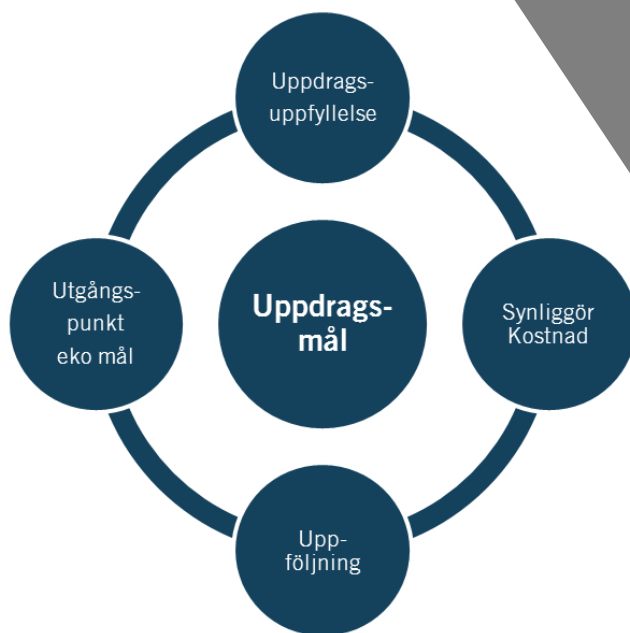


Ägarstyrning; Transparens

- **Riktlinjer för rapportering**
 - Öppenhet och transparens ledord
 - Hållbarhetsarbetet (GRI)
 - Underlag för kontinuerlig uppföljning och utvärdering av bolagens verksamhet och uppsatta mål.
- **Verksamhetsberättelsen**
 - Årlig skrivelse till riksdagen med redogörelse för förvaltningen av statens företagsägande och för verksamheten och de värden som finns i bolagen med statligt ägande
 - Redovisning av mål och måluppfyllelse

Uppdragsmål, ekonomiska mål och hållbarhetsanalys ska balansera

Uppdragsmål



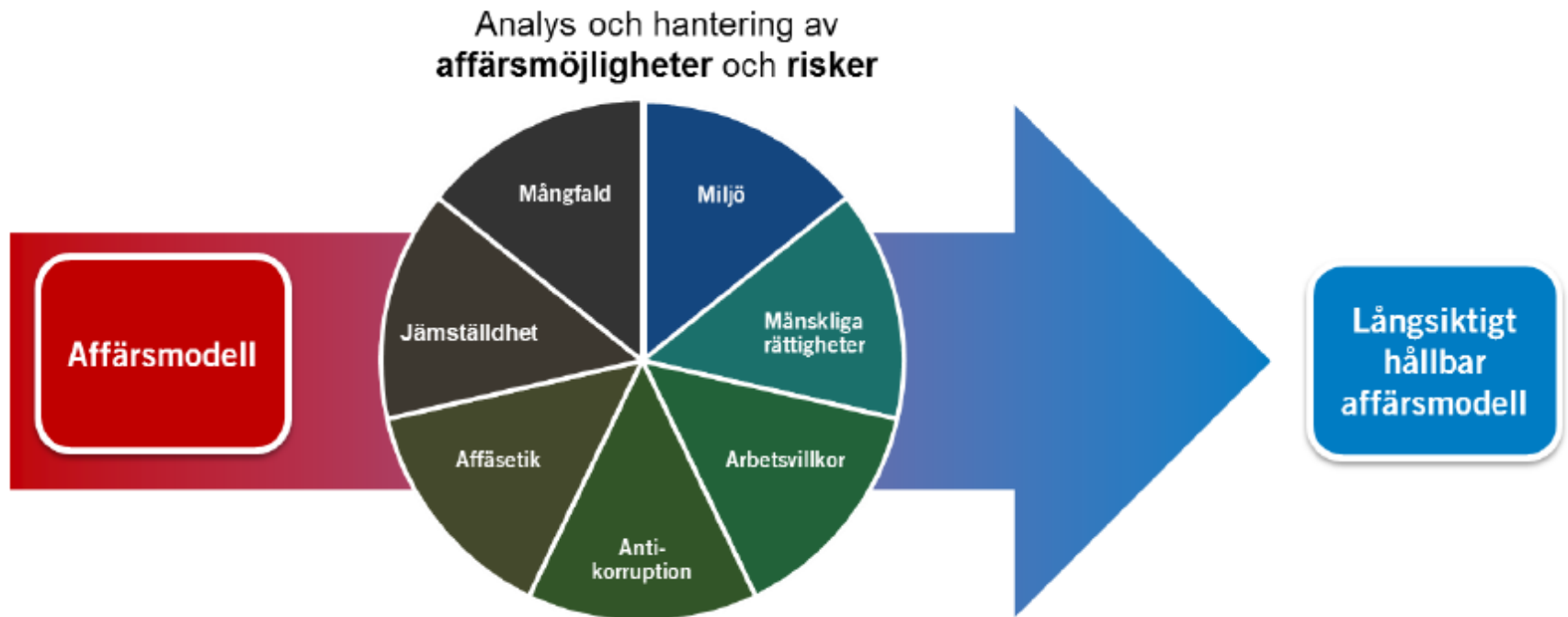
Ekonomiska mål



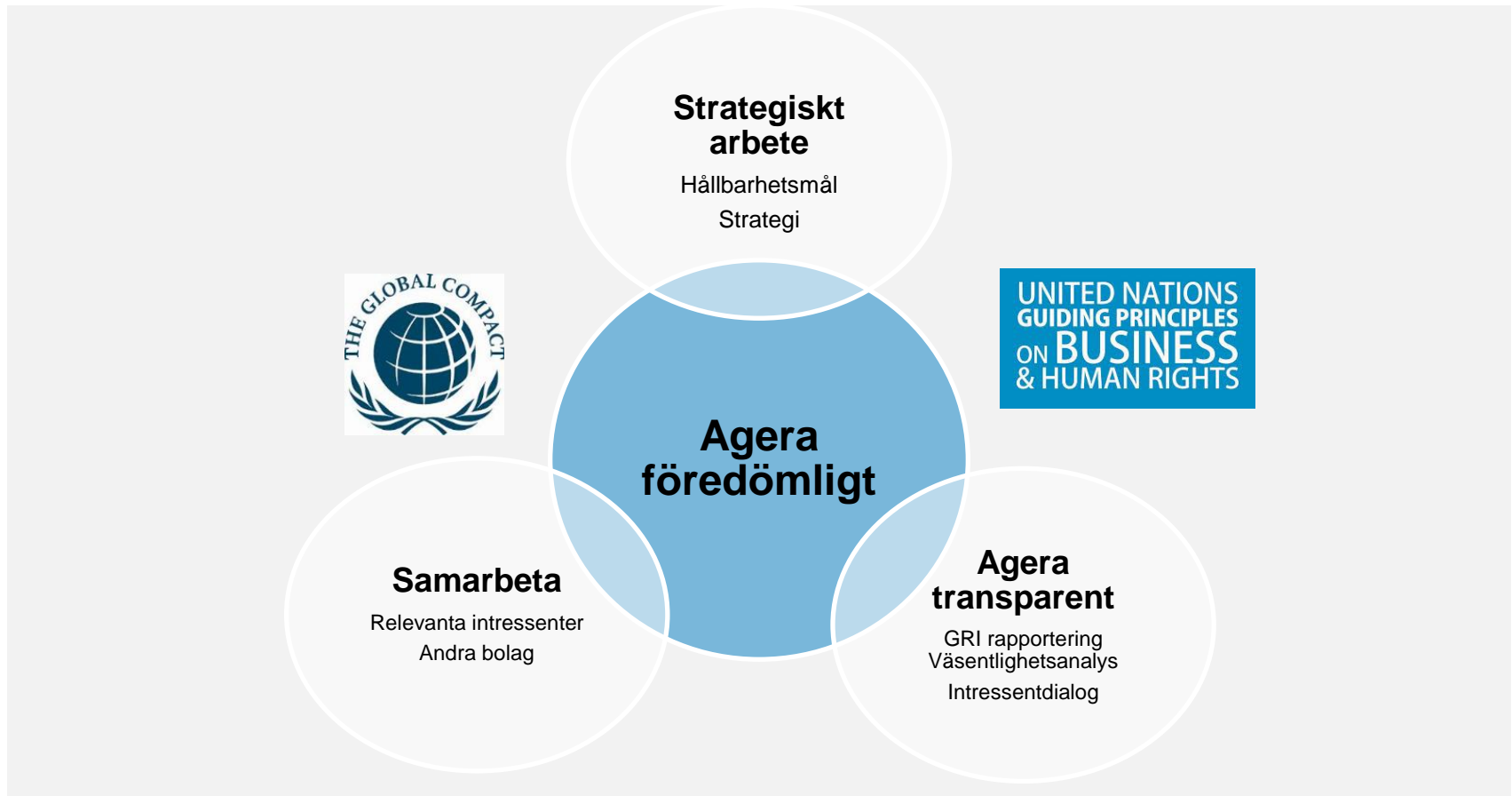
"Det övergripande målet är att den långsiktiga finansiella värdeutvecklingen, med hänsyn till rimlig risk och särskilt beslutade samhällsuppdrag, blir den bästa möjliga för svenska folkets bolag"

Hållbarhetsanalys

Värdeskapande utgångspunkt för hållbart företagande



Hög ambitionsnivå



 OECD Guidelines for Multinational Enterprises

Exempel på hållbarhetsmål



- Samarbete med våra kunder kring hållbarhetsinitiativ
- Minska mängden köpt energi med 50 procent till 2025 (med 2000 års förbrukning som utgångspunkt).
- CO2-avtryck från drift elimineras
- Olycksfri arbetsplats



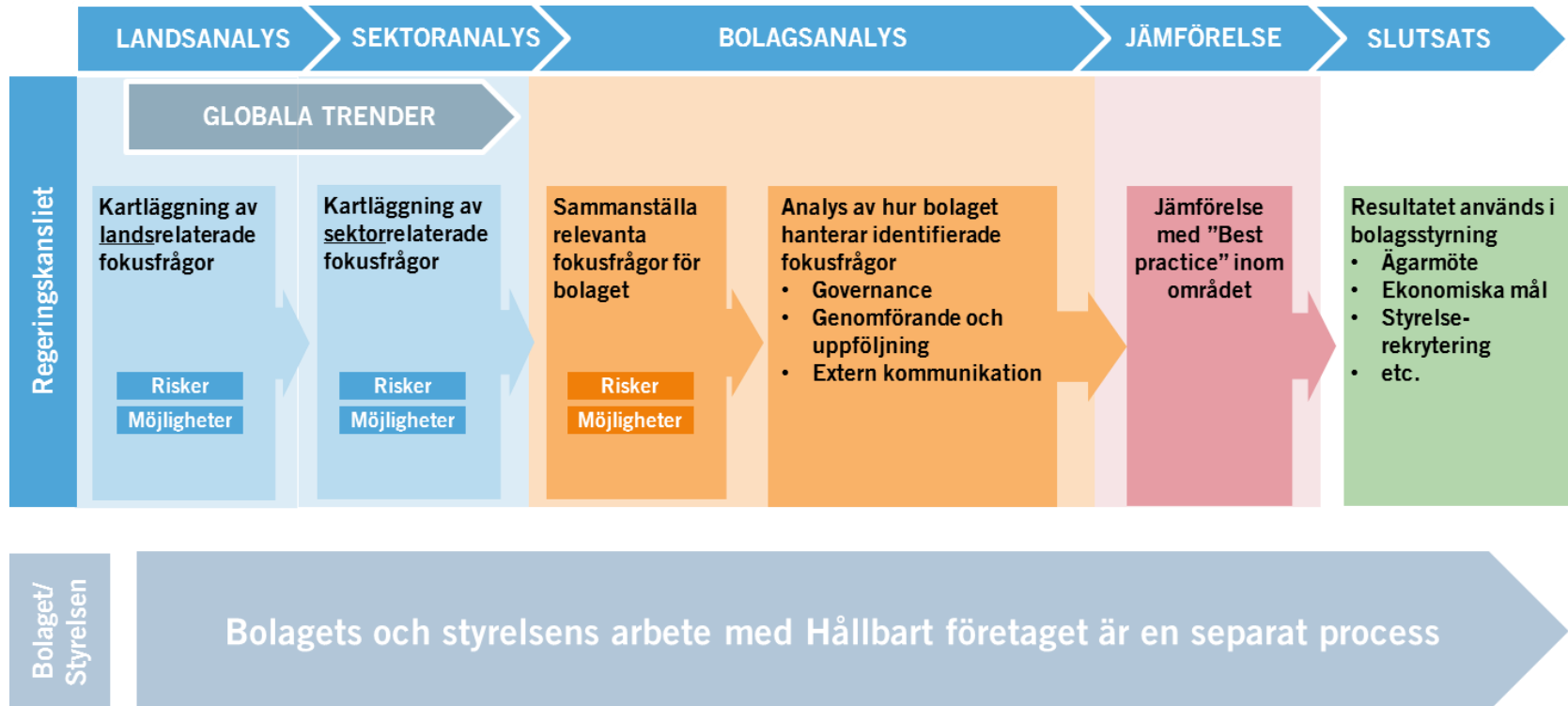
- 85% nöjda resenärer 2020
- 85% nöjda medarbetare 2020
- 7% avkastning på operativt kapital 2020
- 0 ton fossila koldioxidutsläpp 2020

Hållbarhetsanalysens syfte

En systematisk analys

- Öka ägarens kunskap om bolagens risker och möjligheter inom de sju definierade områdena för hållbart företagande
- Säkerställa att bolagsgruppen har en gemensam syn om vilka frågor som är relevanta för bolaget
- Ge en gemensam utgångspunkt för dialog mellan ägare och bolag
- Öka förståelsen kring intressenters förväntan på bolagen
- Ge en benchmark mot andra bolag
- Identifiera best practice att lyfta i nätverksträffar och andra tillfällen
- Identifiera risker och möjligheter i bolagsportföljen

Metodik i hållbarhetsanalys



Resultatet från analysen integreras i ägarstyrningen

Syfte med ekonomiska mål

- Säkerställa värdeskapande genom att styrelse och föredagsledning arbetar mot långsiktiga, ambitiösa och realistiska mål
- Hålla bolagets finansiella risk på en rimlig nivå
- Uppnä kapital effektivitet genom att tydliggöra kostnaden för eget kapital
- Tillförsäkra ägaren direktavkastning genom hållbara och förutsägbara utdelningar med hänsyn tagen till bolagets framtida kapitalbehov och finansiell ställning

Näringsdepartementet
REGERINGSKANSLIET

Syfte med uppdragsmål

- Säkerställa att bolagen genomför de uppdrag de är ålagda
- Tydliggör i lönsamhets- och värdeformer kostnaden för genomförandet av uppdragen
- Möjliggör uppföljning och rapportering till Riksdag och andra intressenter
- Klargar förutsättningarna för de ekonomiska målen, vilka ska beakta uppdragsmålen

Näringsdepartementet
REGERINGSKANSLIET

Regeringens syn på hållbart värdeskapande

Näringsdepartementet
REGERINGSKANSLIET

Hållbarhetsanalys

Styrelsenomineringsprocessen

Näringsdepartementet
REGERINGSKANSLIET

Ägardialog

[Kvartalsmöte] med [bolag]

201x-xx-xx

Finansdepartementet
REGERINGSKANSLIET

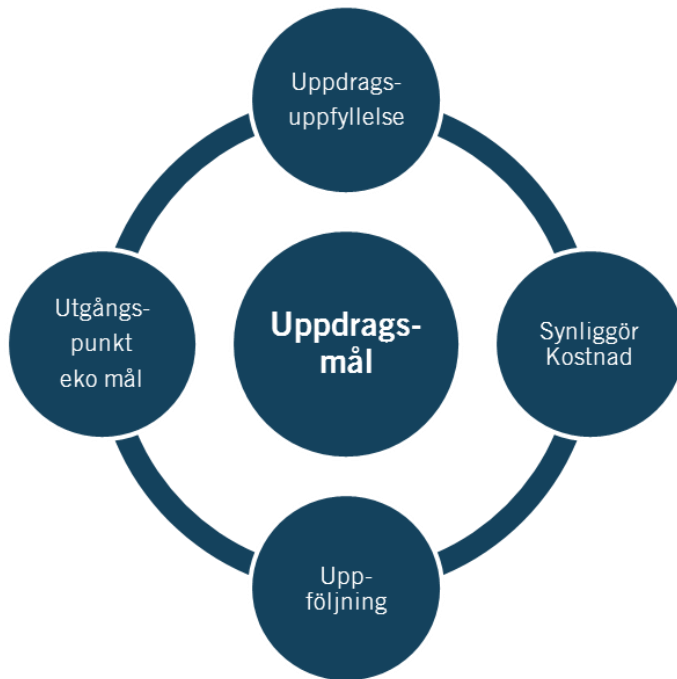
Ägaragenda Bolag AB 2015 - 2016

• Datum (xxxx-xx)

Ägaragenda	Aggarordningsnummer (12 månader)	Åktivitet (titel/östra)	Status	Nästa steg
Ägarens föreslagna aktiviteter	1. xxx	• xxx	●	• xxx
	2. xxx	• xxx	●	• xxx
	3. xxx	• xxx	●	• xxx
Målbild (3-5 år)	4. xxx	• xxx	✓	• xxx
	5. xxx	• xxx	✗	• xxx
	6. xxx	• xxx	✗	• xxx

Källa:
Näringsdepartementet
REGERINGSKANSLIET

Syfte med uppdragsmål



- Säkerställa att bolagen genomför de uppdrag de är ålagda
- Tydliggör i lönsamhets- och värdetermer kostnaden för genomförandet av uppdragen
- Möjliggör uppföljning och rapportering till Riksdag och andra intressenter
- Klargör förutsättningarna för de ekonomiska målen, vilka ska beakta uppdragsmålen

Knappt hälften av de statligt ägda bolagen har samhällsuppdrag



Metodik i arbete med uppdragsmål

GENERELL METODIK I ARBETE MED UPPDRAGSMÅL



Bolagen grupperas efter syfte med samhällsuppdraget

Infrastruktur

Tillväxt-
kapital

Samhälls-
tjänst

Åter-
hållsamhet

Kultur

Miljö

Övriga



ALMI



DRAMATEN



RI
SE
Research and Innovation Society



Visit
Sweden



Miljömärkning Sverige

SEK

SVEASKOG

SVEDAB

Swedfund



samhall

Statens Bostadsomvandling AB

TERACOM
BOXER
GROUP

✓ Standard

✓ Alternativ

Standardmål per syftesgrupp

Infrastruktur

Tillväxtkapital

Samhällstjänst

Återhållsamhet

Beläggningsgrad



Nöjd Kund Index



Tillförlitlighet



Förädlingsvärde



Överlevnadsgrad



Kontrullgrupps-undersökning



Kundundersökning



Upprätthållandegrad



Volym (nationellt)



Syfte med ekonomiska mål



- Säkerställa värdeskapande genom att styrelse och företagsledning arbetar mot långsiktiga, ambitiösa och realistiska mål
- Hålla bolagets finansiella risk på en rimlig nivå
- Uppnå kapitaleffektivitet genom att tydliggöra kostnaden för eget kapital
- Tillförsäkra ägaren direktavkastning genom hållbara och förutsägbara utdelningar med hänsyn tagen till bolagets framtida kapitalbehov och finansiell ställning

Metodik i arbete med ekonomiska mål



Typiska ekonomiska mål

	<i>Syfte</i>	<i>Exempel på mål</i>
Kapitalstruktur	<ul style="list-style-type: none">▪ Säkerställa acceptabel total risknivå utifrån verksamhet och regelverk▪ Optimera värdet genom en effektiv kapitalstruktur▪ Finansiell beredskap	<ul style="list-style-type: none">▪ Skuldsättningsgrad▪ Soliditet▪ Nettoskuld / EBITDA
Lönsamhet	<ul style="list-style-type: none">▪ Säkerställa värdeskapande genom en avkastning som överstiger kostnaden för kapital över tid▪ Ett ambitiöst men uppnåelig mål för bolaget	<ul style="list-style-type: none">▪ Avkastning på operativt kapital▪ Avkastning på eget kapital▪ Direktavkastning
Utdelningspolicy	<ul style="list-style-type: none">▪ Säkerställa utveckling i finansiell balans▪ Tillförsäkra ägaren en direktavkastning med hänsyn tagen till framtida kapitalbehov och finansiell ställning▪ Signalera hur bolaget ser på lönsamhet, investeringar och branschmognad	<ul style="list-style-type: none">▪ Andel av nettovinsten som är utdelningsbar

Ansatser för att bestämma ekonomiska mål

A

Kapitalkostnad

- Den skuldsättning som ger lägst vägd kapitalkostnad utgör den teoretiskt optimala kapitalstrukturen
- Vägd kapitalkostnad utgör generellt golvnivå för lönsamhetsmål i termer av avkastning på operativt kapital
- Påverka utdelningspolicy genom lönsamhetsmål

B

Affärsplan

- Analysera affärsplan och bedöma trovärdighet och ambitionsnivå i densamma
- Identifiera risker och möjligheter i affärsplan
- Förstå hur verksamhet styrs m.a.p. strategi och affärsplan

C

Jämförelse

- Benchmarking mot bransch och best practice
- Jämförelse med liknande aktörer avseende tillväxt och kostnader
- Jämförelse avseende vissa delar av verksamheten kan även göras med bolag verksamma inom andra branscher

Förslag på nya ekonomiska mål för Sveaskog

Nettoskuldssättningsgrad	0,3-0,6
Direktavkastning	4,5%
Utdelningsandel	65%-90%

För: Arbetsgruppen, Finansdepartementet

Finansdepartementet

6

REGERINGSKANSLIET

Slutresultatet är ett stämmobeslut

AYI0-S1566

Protokoll fört vid årsstämma i Svenska rymdaktiebolaget den 24 april 2014

§ 20

Stämman beslutade i enlighet med ägarens förslag till nya/förändrade ekonomiska mål för bolaget enligt följande:

Kapitalstruktur

Nettoskuldsättningsgrad ska uppgå till minst 0,3x och högst 0,5x. Målet är långsiktigt och förutsätter att bolaget uppnått en stabil intjäning. Nettoskuldsättningsgrad definieras som räntebärande skulder netto (med avdrag för kassa samt eventuella kort och långfristiga placeringar) dividerat med eget kapital.

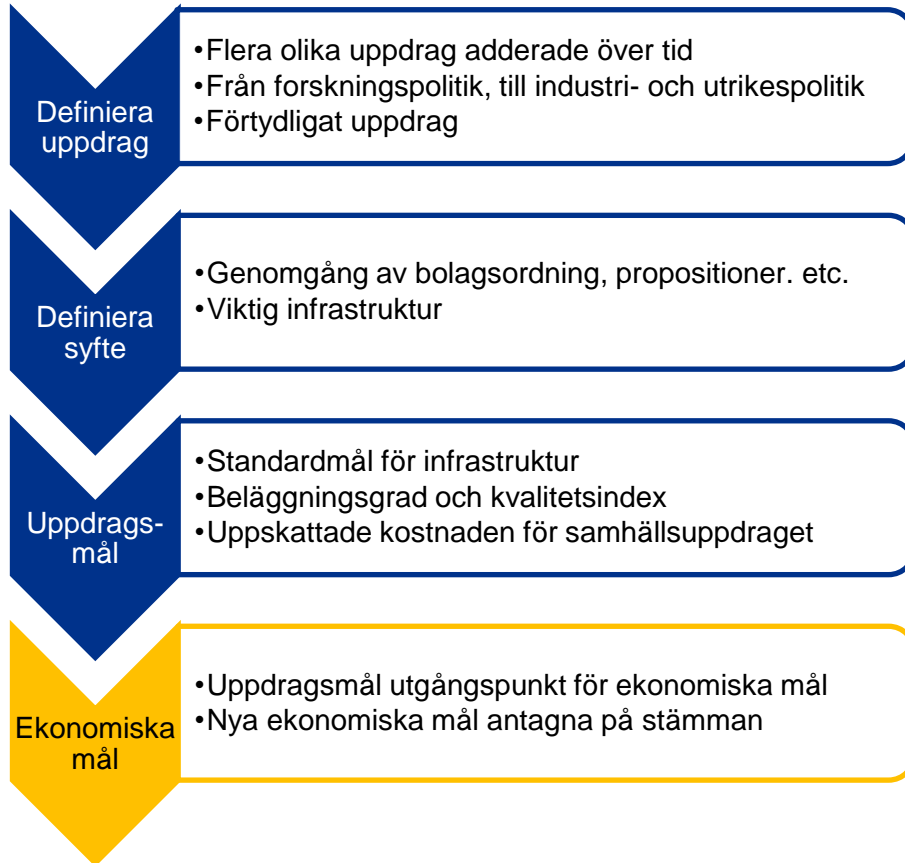
Lönsamhet

Avkastning på operativt kapital ska uppgå till minst 6%. Avkastningen på operativt kapital definieras som rörelseresultatet dividerat med periodens genomsnittliga operativa kapital. Operativt kapital definieras som räntebärande skulder netto (med avdrag för kassa samt kort och långfristiga placeringar) plus eget kapital.

Utdelningspolicy

Ordinarie utdelning ska under förutsättning att nettoskuldsättningsgraden efter

Exempel: SCC – en integrerad målprocess



ÄGARANVISNING FÖR SVENSKA RYMDAKTIEBOLAGET,
org. nr. 556166-5836

§ 1 Bolagets uppdrag

Svenska rymdaktiebolaget (nedan Bolaget) ska enligt bolagsordningens verksamhetsföremål "bedriva rymdverksamhet med kommersiell inriktning, svara för driften av Esrange Space Center samt bedriva därmed förenlig verksamhet". Bolagets verksamhetsföremål omfattar både en kommersiell del och en uppdragsdel.

Uppdragsdelen av Bolagets verksamhetsföremål omfattar uppskjutning av raketer och uppsläpp av ballonger som möjliggör olika typer av forskning och teknikutveckling, samt därtill hörande tjänster. Denna verksamhet bedrivs inom divisionen Science Services. Uppdraget omfattar även utveckling av teknikutveckling och utveckling av teknikutveckling inom divisionen Science Services.

§ 2 Uppdragsmål

Bolagets uppdragsdel dvs. verksamheten som för närvarande bedrivs inom divisionen Science Services ska utvärderas i två uppdragsmål, beläggningsgrad och kvalitetsindex.

a) Mål beläggningsgrad: lägst 70 procent.

Beläggningsgraden ska beräknas utifrån antalet uppskjutningar av raketer och antalet uppsläpp av ballonger enligt den modell som framgår av bilaga A.

b) Kvalitetsindex: lägst 80 procent.

The General Meeting in April 2014 decided in accordance with the owner's proposal for changed economic objectives of the company.

Return on operating capital shall amount to at least 6%. Ordinary dividend is estimated at a minimum of 30% of profit after tax. Decisions on dividend should also take particular account of the company's public mission.

Uppföljning av mål sker i bolagsgruppen och ägardialogen

Bolagsgruppen

- Löpande följa bolagets utveckling
- Möte för avstämning och uppföljning med relevanta funktioner i bolaget

Ägarmöten

- Regelbundna avstämningsmöten med ordförande och VD
- Uppföljning av verksamhet och prestation i förhållande till ekonomiska mål, uppdragsmål och hållbarhetsarbete
- Krav på åtgärder då mål inte uppnås

Ägardialog

[Kvartalsmöte] med [bolag]

Finansdepartementet

Ägaragenda Bolag AB 2015 - 2016

• Datum [xx-xx-xx]

Ägarprioriteringar (12 månader)	Aktiviteter (tidsatta)	Status	Nästa steg
1. xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx	●	• xxx • xxx
2. xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx	●	• xxx • xxx
3. xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx	●	• xxx • xxx
4. xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx	✓	• xxx • xxx
5. xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx	✗	• xxx • xxx

Källa: Näringsdepartementet

REGERINGSKANSLIET