

Ägardirektiv för Industrikompetens i Östergötland AB Org nr 556060-5478, i det följande IK

INLEDNING

Detta ägardirektiv är etablerat med Aktieägaravtalet (daterat 2008-06-12), Bolagsordning (daterad 2008-06-12), samt Styrelsens arbetsordning som bas.

BAKGRUND

Styrelsen och ägarna i IK har sedan 2011 fastslagit att IK behöver ett Ägardirektiv.

Aktieägaravtalet och Bolagsordningen uttrycker inte med tillräcklig tydlighet vad IK skall göra och hur, samt ej heller vilka ramar ägarna vill sätta runt verksamheten. Även förväntan på ägarnas utbyte i finansiella och andra termer behöver förtydligas.

SYFTE MED ÄGARDIREKTIVET

De behov som har framkommit kan sammanfattas i att vi behöver ett samlat uttryck för ägarnas intentioner, avsikter och vilja i ett antal avseenden. Denna uttryckta inriktning från ägarna gör det lättare för såväl styrelse som operativ ledning att driva företaget i den riktning, och besluta om samt genomföra strategier och mål, som är tydligt förankrade i ägarviljan.

Ägardirektivet skall användas för att skapa stabilitet i verksamheten och ha en tidshorisont som där så är möjligt går längre än de normalt använda planeringsprocesserna. Detta ägardirektiv är formulerat för att ge en inriktning för verksamheten mot de kommande 5 – 10 åren.

Ägardirektivet uttrycker också basen för den ”värdegrund” som ägarna önskar skall genomsyra IK’s verksamhet.

ÄGARNA

IK skall ägas i huvudsak av aktörer inom Industri, Teknik och IT i regionen. I ägarkretsen kan också ingå Kommuner och andra organisationer som väsentligt påverkar förutsättningarna för IK och övriga ägare, samt har ett intresse att driva de industriella utvecklings- och tillväxtfrågorna.

Det är ägarnas önskan att ägandet i IK är spritt på ett flertal mindre ägare (ägande storlek 2 – 5 %) och ett fåtal lite större ägare enligt Aktieägaravtalet. Målet är att uppnå en ägarsammansättning som ger förutsättningar för stabilitet och långsiktig tillväxt samt lönsamhet.

IK skall bredda sitt ägande över industrins branscher men säkerställa att man bland ägarna undviker konkurrens om ägarna specifikt så önskar. För nya ägare gäller hembudsskyldighet om inte annat särskilt avtalats med befintliga ägare.

IK's ägare skall säkerställa att IK inom sitt verksamhetsområde och i sin relation till ägarföretaget behandlas som en prioriterad leverantör och medges möjlighet att konkurrera på jämförbara villkor med andra, konkurrerande, leverantörer.

Ägarna skall under sin tid som ägare i IK inte ingå som ägare eller med dominerande inflytande, t e x styrelserepresentation, engagera sig i verksamheter som konkurrerar med IK's kärnverksamhet.

VERKSAMHETEN OCH GEOGRAFIN

IK skall verka för kompetens- och resursutveckling primärt i Östra Sverige inom företrädesvis Industri och IT. Med Östra Sverige avses Östergötland och angränsande län som kan anses utgöra en funktionell region inom vilken arbetskraft är utbytbar genom pendling över kort tid. Verksamhet inom andra geografiska områden kan genomföras i de fall befintliga ägare eller kunder efterfrågar tjänster på dessa platser inom IK's kärnverksamhetsområden.

IK verksamhetsidé är att genom främst ett aktivt nätverksarbete bland ägare och andra målgruppsföretag och organisationer skapa kontaktytor som leder till affärer för IK men också för IK's ägare och kunder.

Som IK kärnverksamhet räknas aktiviteter i följande portfölj av produkter:

Nätverk. Nätverkanet är stor del av IK's verksamhetsmässiga bas och skall syfta till att ägarna och kundföretagen bättre lär känna varandra såväl affärsmässigt som kompetensmässigt. Därigenom kan deltagarna i nätverken dra nytta av varandras kunnande och tillsammans öka konkurrenskraft och kompetens inom valda områden. Ett aktivt nätverkande skapar affärer för såväl IK som dess ägare och andra möjliga intressenter.

Bemanning av personal företrädesvis inom industri och IT, d v s personal som är anställd av IK eller av tredje part som IK förmedlar till sina kunder och ägare. Bemanning skall ske såväl inom kontor och verkstad. Bemanning är den största verksamheten som ger den försörjning som behövs för bl a nätverkande, kompetens och Lobbyverksamhet/ Kommunikation.

Rekrytering av personal för industri och IT-företag inom såväl kontor som verkstad. Företrädesvis rekrytering som kan göras utan väsentliga insatser av "headhunting". Rekrytering av mera resurskrävande karaktär såsom Headhunting eller väsentlig Search skall göra selektivt med beaktande av kandidattillgänglighet och risk.

Kompetensförsörjning. IK skall verka för att det inom regionen finns ett utbildningsutbud som väl möter det behov som finns hos de lokala Industri- och teknikföretagen. Detta skall ske genom aktiv påverkan på utbildningsanordnare, kanalisering av industrins behov som underlag för att starta utbildningar. IK skall även profilera yrkena inom industri och teknik för dagens såväl som morgondagens kandidater samt hjälpa kunder och ägare att nå ut med sina rekryteringsbehov.

Utbildning. IK kan tillhandahålla utbildning som matchar ägarnas behov. Företrädelsevis ska kortare utbildningsinsatser prioriteras. Målgruppen för utbildningarna är befintligt anställda (av IK, ägare eller kundföretag) samt potentiella medarbetare som behöver validera sin kompetens för att komma in på arbetsmarknaden.

Lobbyverksamhet /Kommunikation. IK skall vara sina ägares och kunders kommunikationskanal i frågor som ligger inom IK's verksamhetsområden. I detta innefattas att vara kravställare på de organisationer som driver Industripolitik, Utbildningspolitik och andra väsentliga förutsättningar för industrins verksamhet. Exempel på detta är Kommuner, Länsstyrelse, Intresseföreningar. Arbetsgivarorganisationer, Fackföreningar och andra sammanslutningar som påverkar de industriella förutsättningarna.

TILLVÄXT OCH LÖNSAMHET

I likhet med all affärsmässig verksamhet skall IK sträva efter en god resultatutveckling och en tillväxt efter vad verksamhetens resultat medger. Uttryckt i generella termer skall IK sträva efter en genomsnittlig årlig organisk tillväxt om 5 %, uttryckt i omsättning, över en konjunkturcykel. Tillväxtmål skall också sättas för marknadsandel.

Lönsamheten skall över tid ligga på branschens medelvärde för nettomarginal (EBIT). Vägledande i procenttal strävar vi efter med en lönsamhet om minst 3-4 % uttryckt som marginal (EBIT) före avdrag för beslutade satsningar enligt nedan.

Ägarna kan överväga förvärv om IK kan finna förvärvskandidater där ett förvärv tydligt bidrar till IK's utveckling och där en förvärvskalkyl påvisar goda förutsättningar för lönsamhet inom en 3 -4 årsperiod.

FINANSIERING OCH AVKASTNINGSKRAV

Ägarnas krav på tillväxt enligt ovan är satt baserat på att IK's expansion skall kunna finansieras helt med egna medel. Extern upplåning skall undvikas annat än för beslutade förvärv av rörelser eller andra större investeringar. IK skall undvika investeringar i rörelsefrämmande tillgångar

IK's soliditet beräknat som eget kapital i förhållande till den totala balansomslutningen skall ej varaktigt understiga 30 %. Oavsett soliditets mål skall ett fritt eget kapital, uttryckt som balanserade vinstmedel, ej understiga 25 MSEK. Sådan buffert skall finnas reserverat för sämre tider och möjliga omstruktureringar. Verksamheten skall bedrivas med egna och intjänade medel, samt möjlighet till lån enligt ovan, på ett sådant sätt att ytterligare insatser från ägarna inte erfordras.

När balanserade vinstmedel uppgår till mer än 50 MSEK skall utdelning övervägas. Utdelningsnivån skall inte överstiga 50% av årsvinsten för det aktuella året.

IK skall eftersträva en nettomarginal ej understigande 2 % efter att en genomsnittlig "satsningsnivå" i utvalda områden har genomförts. Satsningars totala volym beslutas

inför varje års budget och skall betraktas över ett flerårsperspektiv för att undvika stora variationer i möjliga långsiktiga satsningar.

Intjänad nettomarginal skall i första hand förvaltas av IK för att bibehålla långsiktig förmåga att hantera lågkonjunktur och svåra tider.

AFFÄRSMODELLER OCH RISKNIVÅER

Med beaktande av de marginalkrav och det tillväxtkrav som ägarna sätter på IK skall IK i sin affärsverksamhet sträva efter kvantifierbara och begränsade risknivåer. Detta innebär att verksamheten i huvudsak skall bedrivas efter löpande räkningens princip med pris- och betalningsmodeller med låg risk och som matchar marknadens krav.

Endast i undantagsfall skall fastpris eller andra avvikande åtagandeformer användas.

Risker i affärer skall minimeras men kan förekomma på flera sätt än i pris- och åtagandeform. Det är av vikt för ägarna att det inom IK bedrivs ett aktivt arbete med riskhantering – allt i syfte att skapa en trygg och stabil lönsamhet om än i det lägre marginalområdet.

ÅTERINVESTERING OCH SATSNINGAR

De marginalkrav som uttrycks ovan är utarbetade med beaktande av att IK årligen avsätter en betydande summa av innevarande års budgeterade bruttoresultat i definierade "satsningar" och utvecklingsprogram som ligger inom IK's affärsidé och ägarnas önskemål.

Det är ägarnas avsikt att främja marknadsföring av och påverkan på bl. a utbildning på grund- och gymnasieskola som leder till utbildad personal för industrin. Det är vidare ägarnas vilja att nätverken kring och i ägar- och kundföretagen utvecklas så att det ger ägarna affärsmöjligheter samt att ägarföretagens personal kan vidareutvecklas i sina ansvarsområden. Ägarna ser ett intresse i att IK aktivt verkar för att i egen regi eller genom partnerskap kunna genomföra prioriterade utbildningsinsatser.

Att vara industrins "språkrör" mot marknaden, intressenter och beslutsfattare är också ett utpekat satsningsområde för IK i syfte att informera om industrins villkor och allmänt höja medvetenhet om och status hos industrin i Östergötland.

EFFEKTIV EKONOMISK STYRNING

IK's verksamhet skall bedrivas på ett kostnadseffektivt sätt och med kommersiellt synsätt kring alla kostnader och all satsning. Alla medel som spenderas skall påverka det framtida intjänandet positivt.

Effektiv verksamhetsstyrning och finansiell trygghet är grunden för att kunna bedriva en framgångsrik verksamhet.

Det skall råda balans mellan långsiktiga satsningar, långsiktig finansiering, kortsiktiga satsningar och ett stabilt kassaflöde. Den ekonomiska styrningen skall präglas av

transparens och tydlighet mellan orsak och verkan. Den ekonomiska informationen till såväl medarbetare, ledning som styrelse/ägare skall vara tydlig och påvisa de olika delarnas/ verksamheternas lönsamheter och satsningsnivå.

Tydlighet i resultatkrav på de ansvariga inom IK är en god förutsättning för påverkan och känsla av delaktighet i helheten för IK.

IK's ekonomiska styrning skall vara inriktad mot att påverka beteenden och möjliggöra snabb återmatning och korrigerande av affärsverksamheten. Minst månadsvis resultatrapportering av operativa resultat per affär, kund och ansvarsområde upp till IK som helhet skall eftersträvas.

En tydlig finansiering och placeringsinriktning av IK's totala tillgångsmassa inklusive kassa är en förutsättning för ett gott resultat.

KOMMUNIKATION MED ÄGARNA

Ägarnas rapportering sker dels genom deras representation i styrelsen men alla ägare är inte representerade där. Det är ägarnas krav att erhålla ett kvartalsbrev från VD med det mest aktuella om affärerna, samt en halvårsinformation där VD och Styrelsens ordförande sammanfattar enligt följande:

Marknads- och Affärsutveckling den senaste månaden
Resultat för föregående period och ackumulerat
Kommentarer till den finansiella rapporteringen
Rapportering avseende beslutade satsningar och utfall på dessa ekonomiskt och operativt
Väsentliga andra operativa händelser under perioden
Vad som planeras hända under den nästkommande perioden.

Det är ägarnas strävan att baserat på erhållen information delta aktivt i IK's verksamhet och IK's utveckling.

ÄGARNAS SYN PÅ IK's VÄRDEGRUND

IK's värdegrund ska vara utgångspunkten för relationerna med medarbetare och kunder. IK verksamhet och personal arbetar med följande ord som ledstjärnor:

- Engagemang
- Flexibilitet
- Kompetens

Kvalitet i genomförandet av all verksamhet är en förutsättning för fortsatt utveckling och professionalism är ledordet i alla externa och interna kontakter.

IK ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna ges möjlighet till balans i livet och utveckling. Varje medarbetare ska kunna känna en glädje i att gå till jobbet och en stolthet över sin arbetsgivare. IK värdegrund ska vara en viktig del i så väl rekrytering av nya medarbetare som i utvärdering, utveckling och lönesättning. Kundrelationerna

ska bygga på långsiktighet och förtroende och medarbetarna ska ha förståelse för och vara involverade i arbetet med kompetensförsörjning både på de enskilda företagen och för regionen som helhet på kort och lång sikt.

MEDARBETARE OCH UTVECKLING

För IK är medarbetarna företagets viktigaste resurs. För bolagets förmåga att hjälpa företagen i nätverket med kompetensförsörjning på kort och lång sikt är medarbetarnas kunskap och engagemang avgörande. IK ska vara en attraktiv arbetsgivare för att locka och behålla de bästa medarbetarna. I regionen skall IK vara företagets självklara HR-partner. En del i detta är de individuella utvecklingsplanerna för varje medarbetare där individens önskemål och företagets framtida behov är utgångspunkten. Att skapa lärande genom utbildningar är viktigt, men inte minst är möjligheten för medarbetarna att utvecklas genom att bredda sina arbetsuppgifter inom företaget eller i uppdrag ute hos kunderna i nätverket centralt.