

Styrelsearbete i tillväxtföretag

Några råd på vägen

I CONNECT-serien ingår hittills:

Så skriver Du en vinnande affärsplan

En praktisk handledning.

Sthlm 1999. 23 s. IVA-R 428.

Att starta och driva tillväxtföretag

Några råd på vägen.

Sthlm 1999. 42 s. IVA-R 429.

Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag

Några råd på vägen.

Sthlm 1999. 31 s. IVA-R 430.

Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag

Några råd på vägen.

Sthlm 1999. 30 s. IVA-R 431.

Styrelsearbete i tillväxtföretag

Några råd på vägen.

Sthlm 2000. 54 s. IVA-R 435.

Priset för en CONNECT-skrift är 100 kr (inkl moms).

Beställ via e-post: connect@iva.se eller fax 08-611 56 23.

Skrifterna finns även i Acrobat Reader-format för fri nedladdning från CONNECT:s hemsida: www.iva.se/connect.

CONNECT i Sverige

CONNECT har till uppgift att genom frivilliga insatser sammanföra entreprenörer med de finansiella, tekniska och företagsutvecklande resurser de behöver för att skapa och utveckla tillväxtföretag i Sverige. Detta sker genom aktiviteter som de regionala CONNECT-nätverken utför samt genom större aktiviteter som nätverken genomför tillsammans med CONNECT Sverige.

CONNECT-verksamheten i Sverige består i dag av de regionala nätverken CONNECT Stockholm, CONNECT Väst, CONNECT Skåne, CONNECT Uppsala och CONNECT Norr samt av CONNECT Sverige, en projektgrupp inom Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

CONNECT Sverige fungerar som ett stöd och en resurs för de regionala nätverken. Dessutom organiserar projektgruppen aktiviteter på riksplplanet i samarbete med nätverken när det krävs fler aktörer än vad dessa vanligtvis kan mobilisera. Vidare producerar CONNECT Sverige en skriftserie på aktuella teman för tillväxtföretag.

De aktiviteter CONNECT regelbundet genomför inkluderar:

- Möt en forskare
- Möt en entreprenör
- Möten kring CONNECT-skrifterna
- Sprängbräddor
- Finansieringsfora
- Partnerskapsfora
- Kurser och konferenser.

De regionala nätverken finansieras genom medlemsavgifter från professionella tjänsteföretag, industriföretag, riskkapitalbolag och enskilda medlemmar samt genom avgifter på olika servicepaket som medlemmarna erbjuds att köpa. Entreprenörer och nya tillväxtföretag behöver inte vara medlemmar för att få hjälp i nätverken. CONNECT Sverige finansieras av Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling samt Industrifonden.

För ytterligare information, se CONNECT:s hemsida: www.iva.se/connect.

Styrelsearbete i tillväxtföretag

Några råd på vägen

© 2000, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien och CONNECT Sverige
Box 5073, 102 42 Stockholm
Telefon: 08-791 29 00

IVA-R 435
ISSN 0348-7393
ISBN 91-7082-663-3
Tryckning: OH-Tryck AB
Beställningar tas emot av
Kung. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA
Box 5073, 10 242 Stockholm
Telefon: 08-791 29 00
Telefax: 08-611 56 23
E-post: connect@iva.se

Förord

För snabbväxande kunskapsföretag snurrar världen så fort att traditionellt styrelsearbete får svårt att hänga med. Budgetprocesser med 12-månaderscykler har kommit på efterkälken redan innan budgeten börjat gälla. Få av dessa företag törs driva sin verksamhet med bara en pappersstyrelse. Belastningen på VD och företagsledningen blir för stor. Styrelserna i dessa företag har därför tvingats utveckla ett delvis nytt sätt att arbeta.

Styrelserna kliver flera steg närmare VD. Styrelsearbetet är intensivare. De möts ofta och har ett betydande operativt inslag i sitt arbete. Ett av skälen till det närgångna styrelsearbetet är att ägarna själva sitter i styrelsen och att styrelseledamöter under sitt uppdrag blir ägare. Styrelsen vårdar på ett påtagligt sätt egna pengar.

Förutom kunskapskapital och finansiellt kapital levererar styrelseledamöterna socialt kapital. En betydande del av företagets omvärldsbevakning sker via styrelseledamöterna. Dessa använder sina egna nätverk. Ledamöter med nätverk på 500–1 000 personer är särskilt efterfrågade. Det är också styrelseledamöter som kan mobilisera delar av nätverket, få saker gjorda via individer i nätverket för företagets räkning.

Styrelserna i dessa företag tillsätts inte: de komponeras ihop. Kompetens och förmåga att leverera in till företaget via styrelseuppdraget är nyckelfaktorer, men också förmågan till intensivt lagarbete i en cirkusorganisation.

Skriften har skrivits av civilingenjör Thomas Nielsen. Han driver Styrelsehögskolan som utvecklar och förmedlar kunskap om styrelsearbete. Det är vår förhoppning att skriften ska bli till hjälp för både företagare och styrelseledamöter i snabbväxande företag.

CHRISTER ZETTERBERG
Ordförande, Connect Sverige

Innehållsförteckning

1. ÄGARNA	7	Samspelet mellan styrelse och VD	25
Att äga ett företag	7	Sviktande förtroende mellan styrelse och VD	25
Ägarnas inflytande. Ägarrollen och ledarrollen	7	Styrelseordföranden – dirigent och coach	26
Ägarna i aktiebolag	7	Att få ut så mycket klokskap och beslutskraft ur styrelsen	
Ägarna i tillväxtföretag	9	som möjligt – styrelseordföranden som coach	26
Delägarskap för lojalitet och motivation	9	Val av dagordning, mötet i sin hand och samspel –	
Aktiva ägare	9	styrelseordföranden som dirigent	27
Föränderlig ägarskara	10	Styrelsens vardagsarbete	27
Värdering av tillväxtföretag	10	Styrelseledamöternas förberedelser	27
		Styrelsemöten på flera olika sätt	28
2. STYRELSENS SAMMANSÄTTNING	12	Styrelsearbete i tillväxtföretag	28
Styrelsearbete som smakar mera än det kostar	12	Högre tempo. Mera parering.	
Bygg ett team av kompetens, personkemi och		Högre inslag av operativa frågor	28
 tillgänglig tid	12	Styrelsearbete som förändras i takt med	
Kompetens	12	företagets tillväxt	29
Personkemi	13		
Tillgänglig tid	13	4. STYRELSENS REGELVERK	31
Styrelsens ordförande	13	Aktiebolagslagen – stöd och regelverk	31
Styrelsens dynamik	14	Lagstiftaren kodifierar praxis och förbjuder missbruk	31
Styrelseledamöter i tillväxtföretag	14	Aktiebolagslagen under omdaning	31
Ny styrelseledamot – var?	15	ABL – 19 kapitel i logisk och kronologisk följd	31
		ABL:s kapitel 8 beskriver styrelsens och VD:s funktioner	32
3. ARBETET I STYRELSEN	17	VD-instruktion, rapporteringsinstruktion och	
Styrelsen i affärsutvecklingsprocessen	17	 arbetsordning för styrelsen	32
Styrning av verksamheten	17	Tydligare rollfördelning mellan styrelse och VD –	
Kontroll av verksamheten	18	VD-instruktion	32
Styrningen i tillväxtföretag	20	Mindre risk för "champinjonsyndromet" –	
Ledning av styrelsearbetet	21	rapporteringsinstruktion	33
Arbetsprogram	21	Planerat och genomtänkt styrelsearbete, inte bara ad	
Komposition av dagordning	22	hoc – arbetsordning för styrelsen	33
Protokollet beskriver verkligheten	24	Revision – obligatorisk och värdefull	34
Från ord till handling	24	Obligatoriskt med kvalificerad revisor	34
Styrelsen och VD – två aktörer i samspel	25	Revisorns uppgifter	34
Delat ledarskap, både styrelse och VD	25	Minoritetsrevisor	34

Bekymmer med "förväntansgapet" mellan styrelsen och revisorn	35	Att återskapa hela aktiekapitalet	44
Sunda och justa företag – inte bara revisorns intresse	35	Styrelsens arbetssätt under en likviditets- och kapitalkris	44
Revisorn som rådgivare till företagsledningen	35	Ändrat tempo och fokus och ändrad arbetsform	44
Företag med blandad revisions- och konsultverksamhet	35	Styrelsens och VD:s ansvar vid kapitalkris	45
Revisorsjäv	36	Styrelsen som kapitalansaffare	45
Revisorns tystnadsplikt	36	Styrelsen och förtroendet för företaget	45
Kostnader för revisor	37	Styrelseledamöternas nätverk	46
Anställda i styrelserummet	37	Styrelsens operativa medverkan vid kapitalanskaffning	46
Lag om styrelserepresentation för anställda	37	Styrelseledamöter som finansärer	46
Dubbla lojaliteter – mot de anställda och mot övriga styrelsen	37	6. STYRELSENS ERSÄTTNING	48
Information – skaffa, lämna och inte läcka. Sekretess, jäv och etik	37	Delägarskap	48
Information till styrelsen	37	En kraftfull belöningsmetod	48
Sekretess	39	Nyemission	48
Etik	40	Konvertibler	48
Jäv	41	Optioner	48
5. STYRELSEN OCH KAPITALET	42	Arvode	50
När likviditeten och kapitalet sinar	42	Styrelsearvode är lön	50
"Cash is king"	42	Olika arvodesmodeller	51
Likviditetsbrist också i lönsamma företag	42	7. ALTERNATIV TILL STYRELSEARBETE	52
På obestånd	42	Mentor	52
Att förebygga och lösa likviditetskris	43	Adjungering	52
Kapitalkris	43	Skuggstyrelse	53
Aktiekapitalet förbrukas	43	8. NYA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR STYRELSEN	54
Kontrollbalansräkning	43		

1. Ägarna

ATT ÄGA ETT FÖRETAG

Ägarnas inflytande. Ägarrollen och ledarrollen

Bigami är vanligt bland företagsledare. Deras ena partner är en människa av kött och blod, den andra är det företag de leder. Möten med människor som har startat och håller på att driva upp ett företag ger syn för sägen. Företaget är en stor del av deras liv. Hängivenheten är påtaglig. De är inte bara ägare och arbetar all sin tid i företaget, de är gifta med det.

Jämför en sådan ägare med den som har 100 aktier i Ericsson. Förutom det att vara aktieägare har de båda ägartyperna inte mycket gemensamt. Spännvidden över vad ägandet i ett företag kan innebära är mycket stor.

Ägarrollen kan utvecklas från att äga, leda och *vara* företaget till att bara äga det. I en del företag finns en självklar koppling mellan ägarrollen och ledarrollen, medan det i andra inte finns någon sådan koppling alls. I båda fallen är det dock viktigt att skilja dem åt.

Ägarna i aktiebolag

I Sverige finns ungefär 250 000 aktiva aktiebolag. Att vara ägare i något av dem innebär bl.a. följande:

- Företagets och ägarnas ekonomi är separerade. Ägarnas ekonomiska ansvar för företagets verksamhet är begränsad till deras del av företagets egna kapital. (Vi bortser från borgensförbindelser och andra åtaganden som finansärer kan förhandla fram som villkor för lån.)

- Antalet aktieägare kan spänna alltifrån en enda till hundratusentals, som hos de största börsnoterade bolagen.
- Ägarna utövar sitt inflytande över bolaget direkt och indirekt – direkt på bolagsstämman och indirekt via styrelsen.

Redan när antalet ägare passerar något eller några tiotal uppstår uppenbara bekymmer om man vill låta alla ägare medverka i ledningen av den dagliga driften. Därför är verksamheten i aktiebolag strukturerad kring fyra bolagsorgan:

- **Bolagsstämman** är ägarnas forum. Där möts de, diskuterar ägarfrågor och beslutar i ett tiotal frågor (som Du kan läsa mer om senare i det här avsnittet).
- **Styrelsen** sköter företaget för ägarnas räkning.
- **Verkställande direktören** ansvarar för den dagliga driften på uppdrag av styrelsen.
- **Revisorn** granskar räkenskaperna samt styrelsens och VD:s förvaltning.

Aktiebolag kan vara **publika** eller **privata**. Publika aktiebolag har möjlighet att vända sig till kapitalmarknaden för att skaffa tillräckligt med ägarkapital. De har – eller planerar att få – mer än 200 aktieägare. Skilj dock publika aktiebolag från noterade, där de senare är noterade på en börs och därmed måste vara publika. Däremot är inte alla publika aktiebolag noterade.

De företag som inte är publika är privata.

Bolagsstämma

En gång per år kallar styrelsen till bolagsstämma. Där gör ägarna följande:

- fastställer *årsredovisningen* för det senaste räkenskapsåret
- tar ställning till *ansvarsfrihet* för styrelsen och VD
- beslutar om hur *årsresultatet* ska disponeras
- väljer *styrelse* fram till och med nästa bolagsstämma
- väljer eventuellt *revisor* (normalt var fjärde ordinarie bolagsstämma).

När det finns anledning kan bolagsstämman också besluta om:

- ändring i *bolagsordningen*
- ökning eller minskning av *aktiekapitalet*
- *fusion* med annat företag
- *likvidation*
- *ägardirektiv*.

Besluten på bolagsstämman fattas genom *omröstning*. Företaget kan ha aktier med lika eller olika röstvärden. Vid lika röstvärde ger alla aktier en röst, vid olika röstvärde har en del aktier högre röstvärde än övriga. Skillnaden får vara högst tio gånger mellan röstvärdena.

De flesta beslut fattas med *enkel majoritet*. Några viktiga frågor kräver dock *kvalificerad majoritet* – dvs. tvåtredjedels- eller niotiondelsmajoritet.

Om en aktieägare inte har möjlighet att närvara på bolagsstämman kan denne ge en skriftlig fullmakt till ett *ombud* att företräda ägaren på stämman. Till stämman kan en ägare (eller ett ombud) ta med sig ett eller två *biträden* som rådgivare. Biträdena har yttranderätt.

Den som har minst 10 procent av aktierna i ett företag har ett *minoritetsskydd*. En sådan ak-

tieägare (eller aktieägare som tillsammans har 10 procent) kan kräva en *extra bolagsstämma*. På denna kan minoriteten föreslå att företaget utser en *minoritetsrevisor*, vilken utses av länsstyrelsen, eftersom minoriteten sannolikt blir nedröstad av majoriteten på stämman. En sådan revisor arbetar parallellt med den ordinarie revisorn, oftast fram till och med nästa ordinarie bolagsstämma. Revisorns arvode betalas av företaget.

Ägarnas *indirekta inflytande* sker via styrelsen, genom att de påverkar valet av styrelseledamöter och kan ge styrelsen direktiv. Beslut om ägardirektiv fattas på bolagsstämman.

Bolagsordning

För att ett aktiebolag ska bli registrerat hos Patent- och registreringsverket (PRV) måste det ha en bolagsordning – dvs. det grundläggande avtalet mellan aktieägarna. Det är bara bolagsstämman som genom ett majoritetsbeslut (tvåtredjedelsmajoritet) kan ändra i bolagsordningen. Sådana ändringar ska registreras hos PRV och blir därmed kända för den som vill ta del av dem. (PRV sänder kopia om man ber om det.)

I bolagsordningen beskrivs den verksamhet som företaget ska bedriva, bolagets firma (namn), den ort där styrelsen har sitt säte, storleken på aktiekapitalet, antalet styrelseledamöter, sättet att kalla till bolagsstämma, de ärenden som ska behandlas på ordinarie bolagsstämma och företagets räkenskapsår.

Aktieägaravtal

I företag med få delägare är det vanligt att samtliga är aktiva i bolaget. Var och en av dem vill påverka hur det styrs, och det bör finnas en rimlig maktspridning mellan ägarna. Aktieägarna är i regel också intresserade av att kontrollera vilka som ska få bli nya delägare i företaget, samtidigt som de vill kunna lämna bolaget på rimliga villkor. En del av dessa frågor regleras i bolagsordningen, men som ett komplement är det vanligt att man i fåmansbolag upprättar ett *aktieägarav-*

tal där ägarna beskriver sitt interna samarbete. Ett sådant avtal kan behandla bl.a. följande frågor:

- Precisering av frågor som alltid ska beslutas av bolagsstämma (enligt Aktiebolagslagen räcker det med ett styrelsebeslut).
- Överenskommelser om hur styrelsen ska sätas samman. Ägarna kommer överens om hur de ska rösta vid val av styrelseledamöter på stämman.
- Specificering av beslut som kräver enighet bland styrelseledamöterna (eller kvalificerad majoritet, eller som ska godkännas av vissa styrelseledamöter).

Ägarkretsen i ett fåmansbolag kan kontrolleras på flera olika sätt. En *hembudsklausul* innebär att en aktieägare som vill sälja sina aktier till en utomstående först måste ge övriga befintliga ägare möjlighet att köpa aktierna (på samma villkor). Vid *samtycke* får inte försäljning av aktier ske till utomstående förrän övriga aktieägare godkänt försäljningen. *Förbud* går längst, då förbjuds försäljning av aktierna till andra än befintliga ägare.

ÄGARNA I TILLVÄXTFÖRETAG

Delägarskap för lojalitet och motivation

En stor andel av tillväxtföretagen är personberoende. Som i andra företag funderar nyckelpersonerna då och då över sin situation på jobbet. Ska de stanna kvar, flytta till en konkurrent eller möjligen starta eget? De försöker bilda sig en helhetsuppfattning om arbetsuppgifter, kunder, uppdrag, ledarstil, företagskultur, utbildning i ny teknik, nya programvaror, lön och andra incitament. De jämför olika alternativ.

En kraftfull metod att *skapa lojalitet och engagemang* är att ge de anställda möjlighet att bli delägare i företaget. Det kan ske på flera olika sätt:

- *delägarskap*
- *konvertibler*
- *optioner.*

I kapitel 6 finns en beskrivning över olika incitament för styrelseledamöter. Den är tillämplig också för anställda. CONNECT har även givit ut skriften *Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag (IVA-R 431)*, vilken ger en samlad beskrivning av ämnet.

I företag som ägs av medarbetare förekommer ibland följande konstruktion: Efter en kvalifikationsperiod får den anställde andelar i ett holdingbolag som äger det företag verksamheten bedrivs i. En definierad andel av resultatet i det rörelsedrivande företaget lämnas som koncernbidrag till holdingbolaget. Ägandet i detta fördelas mellan medarbetare enligt överenskomna principer. En sådan kan vara senioritet – ju längre anställningstid, desto fler andelar. I konsultföretag kan ett kriterium vara fakturerade intäkter per medarbetare. Ett ytterligare kan vara täckningsbidrag eller fakturering utöver en viss nivå.

System för delägarskap innehåller också regler för utträde – vad händer när en medarbetare beslutat sig för att lämna företaget? Det är vanligt att övriga delägare då löser in andelarna av den som slutar (i proportion till respektives andel i holdingbolaget).

I aktieägaravtal finns oftast reglerat vilken värderingsmetod som ska användas för andelarna ägda av den som slutar. Det finns exempel på företag som ”straffar” lämnande medarbetare genom att tillämpa en försiktig värderingsteknik, i varje fall om den som slutar gör det förhållandevis snabbt – något eller några år efter att man blivit delägare.

Delägarskap kan också medverka till att skapa problem som måste hanteras. Ett sådant är risken för A- och B-lag bland de anställda genom en uppdelning i anställda som är delägare och sådana som inte är det.

Ett annat bekymmer kan vara risken för sammanblandning av roller. Ibland ökar svårigheten att styra företaget när en del av de anställda också är delägare och dessa inte delar företagsledningens uppfattning i viktiga operativa frågor.

Aktiva ägare

Tillväxtföretag har ofta aktiva ägare. Mest påtagligt är detta när företaget ägs av de anställda, men också externa ägare är ofta mer aktiva i tillväxtföretag än i andra företag. Huvudägarna är nästan undantagslöst representerade i styrelsen, ibland också i ledningsgruppen.

Riskkapitalbolag och affärsänglar medverkar inte bara med ägarkapital och annan finansiering. De bidrar också med managementkompetens och med sina nätverk. På så sätt påskyndas utvecklingen i tillväxtföretaget och investerarna får bättre utväxling på sina satsningar.

Formerna för insatserna varierar. Oftast arbetar de externa ägarna delvis på styrelsenivå, delvis operativt, och normalt klarar de av att hantera de bekymmer som kan uppstå av att de uppträder i flera olika roller.

Föränderlig ägarskara

Tillväxt är kapitalkrävande. I regel klarar inte företaget självt att generera tillräckligt med kapital för sin expansion. Ytterligare kapital måste tillföras utifrån. För att inte soliditeten ska sjunka till för låg nivå måste en del av det externa kapitalet vara egenkapital.

Växer företaget snabbt är ägarskaran föränderlig. Så länge behovet av ägarkapital är några hundratusen kronor kommer det oftast från grundarna, men när deras privatekonomi inte klarar mer, kan företaget söka kontakt med riskkapitalister. Dessa har olika inriktningar i sina engagemang. En del av dem fokuserar mot unga innovativa företag i tidiga skeden. Andra mot företag där produkterna mött marknaden. Ytterligare andra föredrar företag som kommit in i sin tillväxtfas, eller till och med i en mognadsfas. En del av

riskkapitalbolagen specialiserar sig mot vissa branscher eller användningsområden.

För företag som noteras på en börs ökar skaran delägare snabbt till hundratals eller tusentals (beroende på vilken börs det är noterat på).

När ägarstrukturen ändras, förändras förutsättningarna för företagets styrning och ledning. I det unga företaget finns oftast alla förutsättningar i huset. Man har snabba möten, snabba beslut, spartansk formalia och snabbt genomförande som kan följas upp på plats.

Med externt riskkapital blir mötena mera förberedda, besluten mera genomdiskuterade och graden av formalia ökar.

Vid notering på börs tillkommer regler i børskontraktet om extern informationsgivning och alla aktieägares likabehandling. Exponeringen i media ökar. Företaget blir mycket mera iakttaget (på gott och ont). Kraven på den externa informationsgivningen ökar, både kvantitativt och kvalitativt. (I kapitel 3, avsnittet "Styrelsearbete som förändras i takt med företagets tillväxt" finns en beskrivning av de olika faser ett växande företag går igenom och förändringarna i företagets ledning under dessa.)

Värdering av tillväxtföretag

Det finns olika slags värderingsmetoder när det gäller tillväxtföretag:

- **Substansvärdering.** Företaget värderas efter sin substans, dvs. det verkliga värdet av tillgångarna reducerat med skuldernas storlek. Balansräkningen används, men eftersom den ska vara upprättad enligt en försiktighetsprincip (Bokföringslagen kräver det) måste i regel justeringar ske där tillgångarnas marknadsvärde bedöms och dolda övervärden lyfts fram.
- **Avkastningsvärdering.** Vid avkastningsvärdering betraktas företaget som en generator av ekonomiska överskott (eller underskott). De som äger företaget äger också det ekonomiska

resultatet. Det är kommande års resultat som ägarna är intresserade av, och dessa diskonteras till nuvärde.

En svårighet med avkastningsvärdering är att bedöma framtida års resultat. Bedömningen av dessa varierar, beroende på vem som gör dem.

(Kassaflödesvärdering är en likartad metod, men i stället för resultat använder man reellt kassaflöde – cash flow.)

- ”*Affektionsvärdering*” resulterar i det värde en säljare eller köpare *anser* att företaget har, utan att kunna motivera med beräkningar eller kalkyler. Ibland kallas det sentimentalt värde.
- *Särskild värdering* kan förekomma i vissa branscher. I t.ex. postorderbranschen anses en aktiv (köpande) kund vara värd 100 kr. Har ett företag 250 000 aktiva kunder är företaget värt $250\,000 \times 100$ kronor = 25 miljoner kronor.

Snabbväxande IT-bolag värderas ofta till höga belopp. Deras huvudsakliga tillgångar är duktiga medarbetare, en affärsidé med stor marknadspotential och lojala kunder. Verksamheten går inte sällan med betydande förluster, oftast därför att man snabbt vill bygga upp en omfattande marknads- och försäljningsorganisation för att kunna bearbeta de potentiella kunderna. Den förväntade snabba tillväxten av antalet aktiva kunder under den närmaste framtiden påverkar priset på aktien mycket mer än det aktuella årsresultatet. Detta spelar i realiteten inte någon avgörande roll i t.ex. Internetinriktade bolag.

Är det ett ungt Internetbolag och noterat på en börs är *obalans på börsen* och *börpsykologi* sannolikt två ytterligare delar i förklaringen till det höga priset. När efterfrågan på Internetaktier rusar iväg och tillgången inte hinner med, sticker också priserna iväg. När priserna rusar i höjden vill inte aktieförvaltare och spekulanter riskera att missa tåget. De ansluter sig till köparskaran och ökar på obalansen. Det är en del av börsens mekanism.

2. Styrelsens sammansättning

STYRELSEARBETE SOM SMAKAR MERA ÄN DET KOSTAR

Framgångsrika företag har skickliga styrelser. Också det omvända gäller. Skickliga styrelser skapar framgångsrika företag. Några exempel:

- En klokt sammansatt styrelse ser till att *företaget gör mera genomtänkta och nyanserade strategiska val*, och att dessa görs med bättre ”timing”. Styrelsen prioriterar bland olika produkter och tjänster som bolaget ska satsa på. Den gör prioriteringar av i vilken ordning viktiga projekt ska genomföras. Styrelsen är också en viktig del av företagets omvärldsspanning; den upptäcker fler möjligheter och hot i omvärlden, bedömer och prioriterar dem. Företaget ”köper försprång”, och styrelsen blir en *strategisk resurs*.
- En styrelse som består av en handfull personer har ett mångfald *större kontaktnät* än en ensam VD. Seniora ledamöter medverkar till att öppna dörrar.
- Styrelsens kontrollfunktion har mycket av karaktären ”*vända på stenar*”. Den undersöker var det finns möjligheter att förstärka bolaget för att göra det strategiskt bättre rustat för framtiden. Normalt är inte en styrelse felsökare eller på jakt efter syndabockar.
- För att styrelsen ska ha någorlunda effektivitet i sitt arbete jobbar den med en viss *struktur och systematik*. VD har en betydelsefull roll under styrelsemötena. I den strategiska delen av sitt arbete tvingas VD därför tillämpa ungefär samma struktur och systematik som styrelsen. Det mår de flesta VD:ar bra av.

BYGG ETT TEAM AV KOMPETENS, PERSONKEMI OCH TILLGÄNGLIG TID

Enstaka styrelseledamöter kan inte åstadkomma mycket på egen hand. Styrelsens viktigaste arbetsform är att ha *fysiska möten*, där ledamöterna strålar samman, lyssnar, diskuterar och drar slutsatser. De arbetar sig fram till *gemensamma beslut*. Detta ställer krav på dem som ingår i styrelsen. De måste ha förmåga att fungera i en grupp, förstå villkoren för att en grupp ska åstadkomma resultat och själva kunna vara lagspelare.

Människor med primadonnebeteende – ”allt ljus på mig” – tenderar att dominera ut andra i gruppen så att den tappar en del av sin effektivitet. Primadonnor kan vara bra på estrader men är inte lika självklart de bästa styrelseledamöterna.

Styrelseledamöter är individer med kunskaper och erfarenheter. När dessa i diskussioner ympas ihop med andra individer med delvis andra kunskaper och andra erfarenheter skapas nya insikter. Det är kärnan i gott styrelsearbete. En hängiven grupp människor fördjupar, nyanserar och kompletterar de enskilda ledamöternas kunskaper i frågor som är betydelsefulla för företaget. *Gruppens förmåga är större än summan av individernas*.

Tre kriterier är viktiga när en ny ledamot ska väljas in i styrelsen:

- kompetens
- personkemi
- tillgänglig tid.

Kompetens

Styrelsen ska i första hand komplettera företagets

behov av strategisk kompetens. Innehållet i det behovet förändras efter hand som företagets växer och utvecklas. Styrelseledamöter rekryteras på samma sätt som andra ledande medarbetare.

- **Beskriv det samlade kompetensbehovet de kommande åren.** Försök skissa på de kommande dagordningarna: vilka viktiga frågor kommer styrelsen att få bita i? En del ärenden är fasta och återkommer på varje möte, exempelvis affärsläget, personalläget, ekonomiska rapporter. Andra är planerade strategiska projekt under den framtid som kan överblickas, och det är i första hand dessa som definierar kompetensbehovet i styrelsen. Projekten kan gälla företagets expansion, sätt att rekrytera, produktutveckling, marknadsutveckling, etableringar av nya partnerskap, utveckling av egen organisationsstruktur. Det kan också gälla utlandsetableringar, börsnotering eller spridning av ägandet till anställda.
- **Beskriv "The Dream Team".** Beskriv kompetensen hos den ideala styrelsen – "The Dream Team" – att hantera de frågor som identifierats ovan. Hur ser en sådan styrelses samlade kompetens ut?
- **Beskriv befintlig strategisk kompetens.** Beskriv den nuvarande styrelsens och företagsledningens strategiska kompetens i skenet av kravprofilen. På vilka områden är det väl sörjt? Var finns det kompletteringsbehov?

Skillnaden mellan beskrivningen av "The Dream Team" och befintlig strategisk kompetens är sökprofilen hos dem som styrelsen behöver kompletteras med. Ju tydligare den beskrivs, desto större är sannolikheten för god kvalitet hos träffarna i sökprocessen.

Personkemi

Kvaliteten, kreativiteten och engagemanget på det styrelsen åstadkommer beror på hur personkemin fungerar mellan ledamöterna. Det finns styrelser

där ledamöterna med inspiration ser fram emot nästa möte, och det finns styrelser där ledamöterna mer är inställda på att göra sitt jobb, det får räcka.

Förändring av en enda plats i styrelsen påverkar klimatet i hela gruppen. Kompetens är möjligt att i viss mån definiera och mäta, men med personkemi är det svårare. Lyssna med andra som arbetar tillsammans med kandidaterna. Låt flera personer möta och bedöma dem. I huvudsak handlar det om att styrelsen under den kommande samvaron med den nya ledamoten får upptäcka hur personkemin fungerar och utvecklas.

Tillgänglig tid

Styrelseuppdrag i tillväxtföretag är tidskrävande. Förutom tid till styrelsemötena ska det finnas tid till förberedelser, kontakter mellan mötena, omvärldsbevakning och egen kompetensutveckling. Sammantaget handlar det om minst någon eller några arbetsveckor per år. Den tiden ska ledamoten ha tillgång till eller kunna frigöra ur befintlig almanacka.

Ett vanligt bekymmer också hos dem som sitter i styrelser är tidsbrist. Ofta är den egna professionella vardagen hetsig. Duktiga styrelseledamöter är efterfrågade och engagerade. Ständiga bortprioriteringar blir legio, liksom en känsla av att då och då inte orka hålla uppe den kvalitetsnivå man vill. Det är sällan man hör denna typ av människor säga: "Äntligen har jag kommit dit i livet där jag får tillräckligt med tid för min familj." Det omvända är vanligare.

Så var någonstans ska tiden tas? Det är den nya ledamoten som ska ge ett bra svar.

Styrelsens ordförande

Att vara ordförande i en företagsstyrelse skiljer sig från de övriga ledamöternas uppdrag. Styrelsens ordförande har en större uppgift. Han eller hon har ett eget helhetsansvar för vad styrelsen åstadkommer och har också ansvar för att styrelsen arbetar initiativrikt och självständigt "tänker

runt hörnet”. Duktiga styrelseordförande ser till att de får möjlighet att assistera ägarna när dessa väljer nya ledamöter till styrelsen. Då har ordföranden större möjlighet att få den kompetenssammansättning och de personligheter denne bedömer behövas för det kommande styrelsearbetet.

Valet av styrelseordförande är ett kritiskt val. En skicklig ordförande kan få en styrelse att åstadkomma strålande resultat, också i de fall där inte varenda ledamot i styrelsen är det individuellt perfekta valet. Omvänt kan en mindre skicklig ordförande sakna tillräcklig förmåga att matcha den samlade kompetensen hos en i övrigt välvald styrelse. Samvaron i styrelserummet tappar sin spänst och dynamik. De enskilda ledamöterna får bekymmer med sin motivation och sitt engagemang. VD sitter av styrelsemötena mera av plikt än för att få stimulans och bli utmanad.

STYRELSENS DYNAMIK

Förändringarna i företagets omvärld har aldrig varit så många och snabba som nu. Omvärldsdynamiken är tillväxtföretagens livsluft. De är särskilt skickliga på att utnyttja förändringarna.

Detta måste också återspeglas i styrelserummet. Styrelsens sammansättning behöver modifieras efter hand som företaget och dess externa miljö förändras. Ny kompetens behöver tillföras. Ledamöter som tidigare varit värdefulla får lämna styrelsen – inte för att de gjort dåliga insatser utan för att företagets kommande verksamhet kräver en ny och annorlunda kompetensprofil.

Sådana byten av ledamöter underlättas om dessa redan vid sitt inval får veta att uppdraget inte är tills vidare utan är planerat att vara tidsbegränsat.

Styrelsen bör ha minst en ledamot som har gedigen egen erfarenhet också av nästa tillväxtfas. Då kan omställningsproblemen vid övergången till nästa fas hanteras bättre.

En styrelse på fyra–fem ledamöter är i regel

tillräckligt stor för att rymma de olika slags kompetenser som styrelsearbetet kräver. Den är också tillräckligt liten för att kunna vara spänstig och dynamisk nog. När antalet ledamöter passerar sex–sju avtar både kreativitet och effektivitet snabbt.

Vid sammansättning av styrelse i företag som ägs av en eller några familjer är följande några vanliga rekommendationer för att hålla nere styrelsens storlek:

- Om en familj är ägare bör *en* medlem utses att företräda ägandet. Det räcker. Övriga styrelseledamöter utses för att representera de kompetenser som är mest angelägna för företaget. Dubblera aldrig den kompetens som ägarrepresentanten och VD har; det är slöseri och dålig prioritering.
- Om två familjer är huvudägare kan vardera få en ägarplats i styrelsen.
- Om tre eller fler familjer eller personer är huvudägare utses bara en ägarrepresentant. Ägarfrågor hör hemma på bolagsstämman och ägarrepresentanten i styrelsen bör känna ansvar för att hålla kontakt med övriga ägarfalanger och företräda deras eventuellt speciella uppfattningar. Styrelsesammansättningen får inte influeras av informationsbehov till olika ägarfalanger. Dessa måste hanteras på annat sätt.

STYRELSELEDAMÖTER I TILLVÄXTFÖRETAG

I tillväxtföretag sätts styrelsen ofta samman dels av människor som lever mitt uppe i företagets professionella vardag, dels av lite äldre personer. De förstnämnda är företrädesvis unga, de sistnämnda har ofta några decenniers professionellt liv bakom sig, med annan erfarenhet och ofta ett annat temperament. De förväntas bl.a. tillföra:

- **Ordning och reda.** Företag som växer snabbt riskerar att förlora samspelet mellan de olika

delarna i verksamheten. De upptäcker inte trånga sektioner och hinner inte hantera dem i tid. Många tappar också administrativt fotfästet. De lever farligt. Kriserna kommer tätt.

- **Ett brett kontaktnät med den gamla ekonomin.** Det är i den gamla ekonomin som den nya ekonomin har sina viktigaste kunder. Dörrarna dit in släpper inte med automatik in alla som knackar på. I snabbt växande företag är ständig avkänning av förändringar i omvärlden en kritisk framgångsfaktor. En viktig metod hos dessa företag att skaffa information om förändringarna är styrelseledamöternas intensiva dialog med sina personliga nätverk. I framgångsrika IT-företag har styrelseledamöterna levande kontakter med hundratals personer.
- **Mentorskap.** De flesta företagsledningarna i tillväxtföretag har ännu bara erfarenheter av uppgångstider. Den äldre generationen också av nedgångsperioder. Ju starkare förändringens vind blåser, desto större är behovet av att ha ett rejält fotfäste. Ett mentorskap kan hjälpa till med det.

NY STYRELSELEDAMOT – VAR?

När sökprofilen är framtagen börjar arbetet med att identifiera lämpliga kandidater. Det finns många källor att söka i, och här följer några närliggande exempel.

Det egna nätverket. De flesta professionellt aktiva människor har innehållsrika nätverk: egna adressregister, företagets adressregister, kollegor och deras nätverk, privata vänner och bekanta.

I en nästa omgång söker man personer som man **känner till** men inte nödvändigtvis känner, t.ex. människor man lyssnat till eller mött i öppna sammanhang eller läst om.

En vanlig rekommendation är att undvika

kunder, leverantörer, banker och andra som man har ett beroendeförhållande till. Då minskar risken att hamna i tveksamma jävssituationer. Av samma skäl bör man undvika kompisar och nära personliga vänner.

Eget nätverks nätverk. Bli det inte direktträff hos den man kontaktar, har man möjlighet att låta den personen medverka till att lösa problemet genom att i sin tur söka i sitt nätverk. Ju tydligare sökprofilen är desto lättare är det att kommunicera vad man letar efter.

Andra finansörer, t.ex. riskkapitalister. Företag som investerar olika typer av egenkapital engagerar sig i regel också personligen i de företag de investerar i, oftast på styrelsenivå. De har kvalitativa nätverk. Så här skriver t.ex. börsbolaget Atle i en delårsrapport:

”Atles nätverk är av informell karaktär. Det täcker de flesta branscher och verksamheter och utgör en blandning av industriell och finansiell kompetens, för det mesta industriell. Det består av:

- tjugotalet investment managers som jobbar direkt med de cirka 100 portföljbolagen
- de cirka 100 verkställande direktörerna i bolagen
- omkring 400 styrelsemedlemmar i Atles bolag och affärsområden.

Från nätverket handplockas styrelseledamöter och resurspersoner till bolagen för att förädla och utveckla verksamheterna.”

Många riskkapitalbolag tillhör Svenska Riskkapitalföreningen som ger ut en medlemsmatrikel.
Tfn: 08-678 30 90. Hemsida: www.vencap.se

Affärsänglar. Affärsänglar (business angels) är privatpersoner med betydande privata förmögenheter som de direktinvesterar, ofta i unga företag.

I regel har affärsänglarna hunnit långt i sin professionella karriär, och de har därför byggt upp värdefulla nätverk. Ibland är affärsänglar beredda att arbeta *hands on* (operativt) i företag som de investerar i; ibland nöjer de sig med att vara verksamma i styrelsen. De har i sina nätverk med stor sannolikhet också gott om kandidater till potentiella styrelseuppdrag.

Styrelsekollegiet, Styrelsepoolen m.fl. Styrelsekollegiet och Styrelsepoolen är exempel på sammanlutningar av professionella styrelseledamöter. De består av något eller några tiotal medlemmar som alla har som huvudsaklig syssla att arbeta som styrelseledamöter eller styrelseordförande. Ofta är medlemmarna sammansatta för att kunna erbjuda en stor variation i kompetenshänseende.
Tfn Styrelsekollegiet: 08-767 91 80. Tfn Styrelsepoolen: 031-85 94 75

StyrelseAkademien. StyrelseAkademien är en ideell förening med några tusen medlemmar, öppen för alla som är intresserade av styrelsefrågor. Man bedriver också en kommersiell förmedling av styrelseledamöter. StyrelseAkademien håller på att bygga upp en struktur av regionala ideella föreningar.
Tfn StyrelseAkademien Sverige: 08-755 25 27.
Hemsida: www.styrelseakademien.com

Rekryteringsföretag. Det håller på att växa fram en skara rekryteringsföretag som specialiserat sig på att rekrytera styrelseledamöter. De letar fram och bedömer kandidater på samma sätt som vid andra rekryteringar.

ALMI Företagspartner AB. ALMI Företagspartner har byggt upp banker med styrelseledamöter hos vart och ett av sina 20-tal dotterbolag i Sverige. Sammanlagt finns mer än 1 000 personer i ALMI styrelsebanker. Vanligtvis är ALMI:s förmedling kostnadsfri, verksamheten finansieras huvudsakligen av staten och landstinget.
Tfn: 020-36 60 00. Hemsida: www.almi.se

Revisorn. Revisorns verksamhet baseras på ett antal klienter som revisorn känner mer eller mindre väl. De flesta revisorer är omdömesgilla personer. Ett konkret och bra möte med revisorn, som resulterar i att denne känner sig som delägare i problemet, borde kunna ge resultat.

Banken. Det finns paralleller mellan revisorn och banken. Båda har kunder som de känner förhållandevis väl, de är lokalt förankrade och omdömesgilla. Inte sällan nämner banker som ett av sina konkurrensmedel att de har bra nätverk och medverkar till kopplingar mellan bankens kunder. Utnyttja det!

3. Arbetet i styrelsen

STYRELSEN I AFFÄRSUTVECKLINGS-PROCESSEN

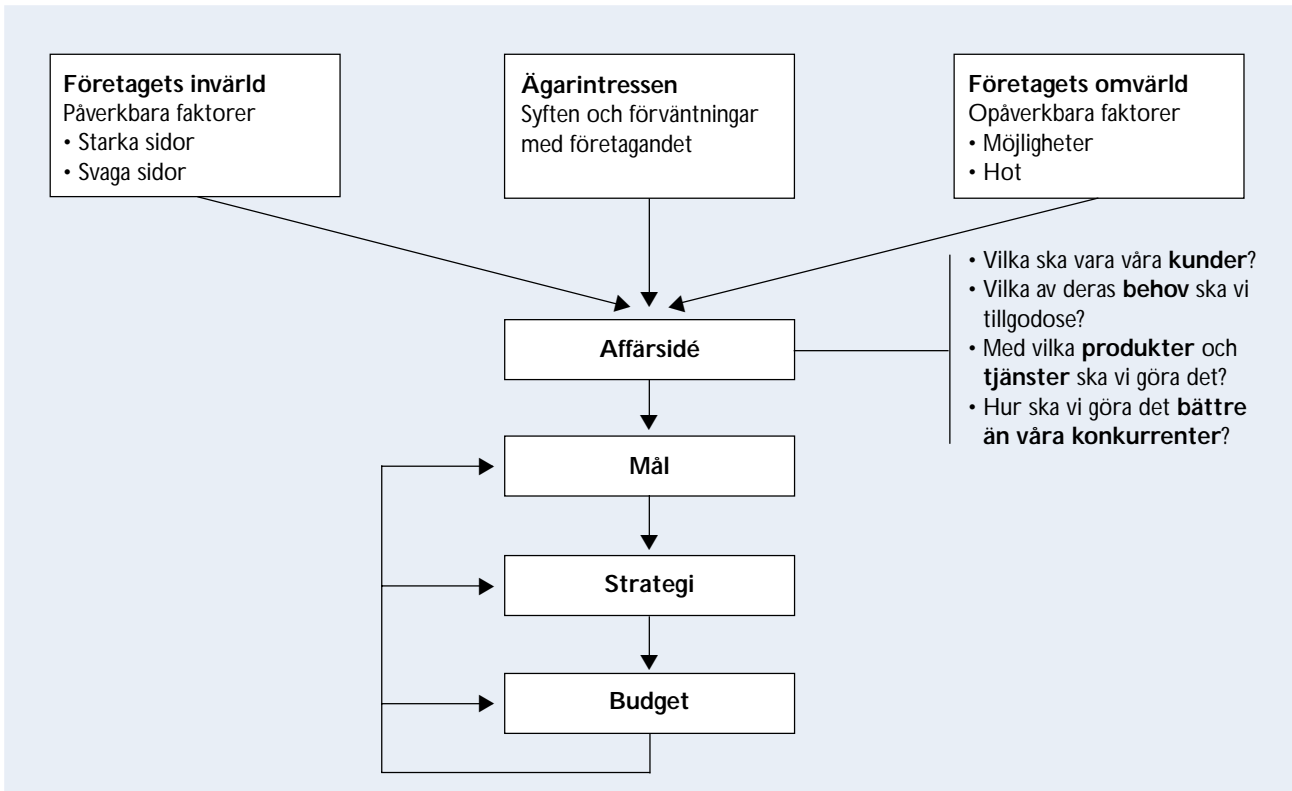
Styrelsearbete är en avvägning mellan proaktiv *styrning* och reaktiv *kontroll*. I den här skriften har vi valt ordet styrning för att beskriva styrelsens arbete med företagets strategiska process. Det beskriver hur mål, policies och aktiviteter integreras i en sammanhängande helhet. Det inkluderar också styrelsens engagemang i det interna arbetet med framtidsfrågor och där ingår bl.a. styrelsens beslut om budgetar och att fastställa förutsättningarna för företagsledningens arbete.

Styrning av verksamheten

För att kunna styra verksamheten måste styrelseledamöterna förstå *företagets affärslogik*. Vad är det som gör de skickligaste företagen i vår bransch så framgångsrika? Vad har de förstått som andra inte insett? Vilka är de avgörande *framgångsfaktorerna*?

Följande modell hjälper till att skapa en tankestruktur.

Utgångspunkten är *ägarintressena*. Varför driver ägarna företaget? Vad ska företaget leverera till sina ägare?



I tillväxtföretag är *omvärldsorientering* en av de kritiska aktiviteterna. Med hjälp av ständig omvärldspaning försöker styrelsen göra en samlad omvärldsanalys: Nya möjligheter? Nya hot? Få syn på, bedöma, hantera. Nya omprioriteringar?

Företagets invärld är företaget självt och dess resurser – personal, utrustning, kund- och leverantörsrelationer, finansiella och andra resurser. Vilka är företagets starka sidor? Svaga sidor? En stark sida som inte noteras eller uppskattas av kunderna belönas heller inte av dem, resulterar inte i lönsamma affärer.

Alla företag har en *affärsidé*. En del har skrivit ner den och därmed tvingats klä den i ord. Affärsidén bör vara distinkt, och en genomarbetad affärsidé ger svar på de fyra frågorna till höger i figuren. Affärsidén är en matchning mellan de behov hos de kunder företaget valt och företagets skicklighet att tillgodose de behoven bättre ("smartare") än de flesta av konkurrenterna.

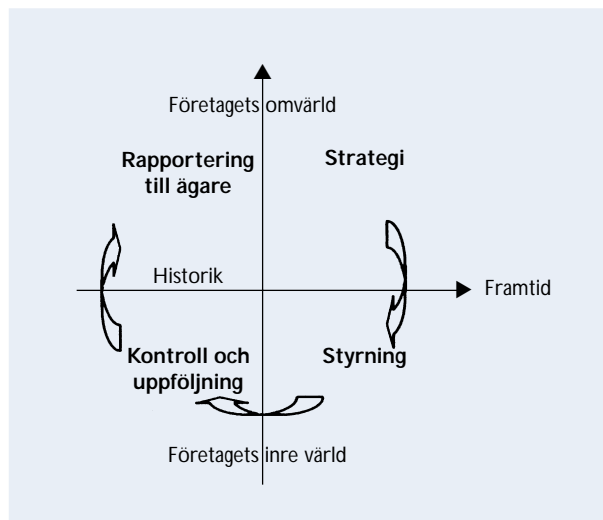
Styrelsen sätter *mål* för att tydligt beskriva vart den vill styra företaget. När resultaten jämförs med målen är det möjligt att avgöra hur bra eller dåligt verksamheten utvecklas. Målen är också styrelsens sätt att vara tydlig i sina krav på företagsledningen.

Strategin beskriver hur affärsidén ska realiseras och målen nås. För att kunna formulera strategin tar styrelsen ställning i viktiga vägval och gör prioriteringar. De diskussioner som den måste ta sig igenom, innan den kan göra sina val, har ett värde i sig.

Strategin sammanfattas i konkreta *genomförandeplaner*.

Ett alternativt sätt att beskriva styrelsens arbetsuppgifter är följande illustration.

Denna bild inkluderar också ett tidsperspektiv – den vågräta axeln. Den övre delen av figuren visar företagets omvärld, och den nedre delen är dess invärld. Strategin riktar sig mot omvärlden, den del av systemet som företaget inte kan påverka. Styrningen sker mot företagets inre värld, den



påverkbara delen. I den fortsatta beskrivningen inkluderas båda delarna när ordet "styrning" används.

Kontroll av verksamheten

Styrelsen och revisorn har ett gemensamt verksamhetsområde – att *kontrollera*. Deras kontroller bör komplettera varandra.

Styrelsen kan arbeta på följande sätt med sin kontroll:

- när styrelsen bedömer att det finns behov genomför den ett checklistebetonat *kontrollprogram*
- i en *rapporteringsinstruktion* beskriver styrelsen vilken information den vill ha inför och mellan styrelsemötena
- när det finns särskild anledning att kontrollera gör styrelsen riktade kontroller. Det kan t.ex. gälla när företaget är på väg in i allvarliga ekonomiska bekymmer.

Kontrollprogram

Företagsledningen får i uppdrag att gå igenom följande kontrollpunkter och rapportera resultaten till styrelsen.

- Risker av olika slag:
 - Marknadsrisker.** Risk för att en konkurrent lanserar en ny produkt som gör vår egen omöjlig att sälja? Risk för negativ publicitet om vårt företag?
 - Produktrisker, tekniska risker.** Risk för att produkten inte håller eller att dess prestanda inte räcker?
 - Personrelaterade risker.** Vad händer om någon av företagets nyckelpersoner blir långvarigt sjuk? Avlider?
 - Finansiella risker.** Risk för att långivare säger upp lån eller vill förhandla om villkoren? Risk för att företaget inte lyckas attrahera tillräckligt nytt riskkapital? Oväntade valutakursförändringar?
- **Kompetensskydd.** Kompetensskyddet skapas av många komponenter som tillsammans bygger upp skyddet: arbetsuppgifter, typ av kunder, ledningsstil, företagskultur, egen utveckling, lön och annan belöning. Är det sammantaget intressantare för en enskild medarbetare att stanna kvar i företaget än att byta till annan arbetsgivare eller att hoppa av och starta eget?
- **Arbetskydd.** Fungerande internkontroll (lagkrav)? Belastningsskador? Utbrändhet?
- **Datasäkerhet.** Exempel på frågor: Är företaget tillräckligt skyddat från externt intrång och tappning av data? Har rätt personal tillträde till rätt delar av datasystemen? Finns skydd mot inbrott och stöld? Tillräckligt bra backup-system? Respekteras mjukvarulicensskydd? Virusskydd?
- **Företagets ekonomiska redovisningssystem.** Är de ekonomiska rapporter som styrelsen får aktuella, korrekta och heltäckande? Fokuserar de på väsentligheter? Hur ser attestinstruktionen ut? Vem attesterar vad? Finns inbyggda kontroller?

- **Möte med revisorn.** Revisorn bjuds in och ombeds ge sin syn på företaget, dess riskexponering och styrelsens kontroll över verksamheten.

Rapporteringsinstruktion

I kapitel 4, avsnittet ”Information till styrelsen”, finns en beskrivning av rapporteringsinstruktionen och den information styrelsen vill ha inför och under styrelsemötena.

VD-brev. Ett bra sätt att ge löpande information mellan styrelsemötena är att distribuera ett brev från VD till alla i styrelsen en gång i månaden. Det kan ha fasta rubriker, och exempel på sådana är:

- **Sammanfattning.** Det viktigaste i brevet i punktform. (Executive summary.)
- **Marknad.** Viktiga händelser på marknaden. Betydelsefulla egna affärer. Egna marknadsföringsprojekt.
- **Personal.** Personalförändringar. Rekryteringar. Avslutade anställningar. Aktiviteter för att kompetensutveckla personalen, utveckla företagskulturen, attrahera ny personal. Resultat av personalundersökningar. Organisationsförändringar.
- **Strategisk utveckling.** Avstämning av affärsplanen. Rapporter från utvecklingen i strategiska projekt. Produktutveckling. Marknadsutveckling.
- **Ekonomi.** Sammanställning över ekonomin i företaget, så aktuell som möjligt. Prognos för innevarande år. Vad blir resultatet?
- **Off track.** Projekt eller relationer som har hamnat snett och som är svåra eller resurskrävande att reparera.
- **Red flag.** Projekt eller relationer som *kan* hamna snett och som kan bli svåra att reparera om de gör det. Varningar för möjliga off track-situationer.

Styrningen i tillväxtföretag

Tillväxt i första hand. Intensivare omvärldsbevakning I företag som bestämt sig för att växa snabbt har tillväxten ett eget värde. Styrelsearbetet i dessa företag skiljer sig från det i mera konventionella bolag. Styrelsen lägger ner mycket arbete på omvärlds- och utvecklingsfrågor. Den måste klara stor komplexitet och snabba förändringar. Många av företagen växer så snabbt att intern styrning och kontroll har svårt att konkurrera om styrelsens uppmärksamhet. Tempot, fokus och arbetsformen är annorlunda.

Tempot. Tempot är högre, mycket högre. Detta beror på att företagen försöker skapa ett *tidsmonopol*. I sin bok *Tidsmonopolet* (s. 32) skriver Thomas Ahrens så här:

”Företagen med tidsmonopol reagerar snabbt på nya kundbehov, levererar snabbt, inför ny teknik och sprider den med en så effektiv marknadsföring att man tror att det är de som är uppfinnarna. De drar snabbt in produkter som säljer dåligt för att lämna utrymme för nya. Deras distributionskanaler är snabbare, och de använder tiden som ett huvudargument till kunden.”

Förändringarna i omvärlden sker så snabbt att företaget och hela styrelsen bedriver ständig och intensiv sökning. Problemet är inte att hitta nya signaler, nya möjligheter och hot. Problemet är att sova och utvärdera.

I tillväxtföretag är alla styrelseledamöter omvärldsbevakare. Deras viktigaste metod är att utnyttja sina *personliga nätverk*.

Fokus. Tillväxtföretaget har sitt fokus på de delar i verksamheten som definierar tillväxten – *affärerna, medarbetarna, lösningarna*. Andra delar av företaget utvecklas ofta i etapper. När krisen närmar sig på något område, görs snabba och tydliga insatser för att rätta till och skapa en tids handlingsfrihet.

Hela företaget utvecklas inte på ett harmoniskt och balanserat sätt. Det finns inte tid till det. Det finns inte heller tid till det som uppfattas som oviktigt. Lika lite kan ”korridorspöken”

överleva särskilt länge i ett sådant företag. Den som har tid över upptäcks snabbt.

Den periodvis haltande utvecklingen ökar risknivån i företaget. Styrelsen måste vara medveten om det och ha sina fingrar djupare nere i den operativa verksamheten. Kriser måste upptäckas och åtgärdas snabbt.

Arbetsformer. Behovet av improvisationer är stort, men för att kunna spela ett tema med variationer måste man kunna melodin. Beskrivningen i nästa avsnitt – ”Ledning av styrelsearbetet” – är notbladen. Styrelsen är en jazzgrupp med sin fria tolkning, sina improvisationer och med notbladen att luta sig mot.

Tillväxtföretag har ofta *fler styrelsemöten* än konventionella företag. Styrelsen är beredd att kallas till möte med kort varsel. *Telefonmöten* är vanligare. Bland dessa företag har också *elektroniska möten* kommit långt. Med hjälp av *e-post* och *konferenser på nätet* växer beslut fram.

Det är vanligt att styrelser i tillväxtföretag inte klarar av renodlingen mellan styrelsefrågor, ägarfrågor och operativa frågor. I styrelsen sitter ofta både ägare och medarbetare. Styrelsen suger tag i frågorna. Den spiller ingen kraft på att diskutera vilket forum som egentligen är det korrekta.

Gemensamma värderingar. Företagskultur.

I företag som växer snabbt utvecklas en organisation som ibland kallas *tältorganisation*. Den har likheter med den organisation en cirkus tillämpar när den försenad kommer till en ny plats. Alla förstår vad som måste göras. Alla vet när det måste vara klart. Tältet ska upp och förankras så att det inte blåser ner. Åskådarbänkarna ska monteras ihop till läktare. Staket ska sättas upp runt cirkusen och kopplas ihop med entrén. Alla jobbar. Musikern håller i tältpinnen medan djurskötaren slår ner den. Cirkusdirektören hjälper till med entrén medan trapetsartisterna monterar staket.

För ett otränat öga ser det ut att vara kaos.

Det är det inte. När allt är på plats sätter var och en igång med sina förberedelser inför kvällens föreställning. Musikerna stämmer sina instrument. Kassörskan öppnar kassan och börjar sälja biljetter. Cirkusdirektören tar på sig fracken. Minuterna före föreställningens början är allt på plats och alla är fokuserade på sin uppgift. Efter sista föreställningen tar det några timmar. Sedan rullar cirkusen iväg till nästa plats. Redo att göra allt för ytterligare en föreställning.

Den kultur som utvecklas i tillväxtföretag betyder mer för att hålla ihop organisationen än rutor och streck i ett organisationsschema. För att trivas i en sådan organisation måste man gilla dess värderingar, gilla tempot, enkelheten, de egna initiativen och öppenheten. Tältorganisationen är en *projektorganisation*, där man måste ha förmågan att fungera i en grupp, vara lagspelare.

Tillväxt kostar pengar. Hela organisationen måste därför lära sig att vara *rädd om pengar*. Styrelsen är en del av företaget som måste dela organisationens värderingar och förstå och acceptera dess arbetssätt. Utan att tappa kontrollen.

LEDNING AV STYRELSEARBETET

Arbetsprogram

Ett sätt att skapa struktur och systematik i styrelsearbetet är att bygga upp dagordningarna av:

- *fasta ärenden*: sådana ärenden som alltid finns med på dagordningen
- *löpande ärenden*: dyker upp på dagordningen och lever ett liv där, så länge ärendet är aktuellt
- *temaärenden*: på ett systematiskt sätt sätts tid av för att behandla ett viktigt tema.

Temaärenden kan t.ex. röra marknad, strategi, verksamhetsplanering och bokslut; de återkommer i regel en gång per år för en fördjupande dis-

kussion. Nedan följer en genomgång av hur dessa temamöten kan se ut.

Marknadssammanträde

Marknadsmötet är *utåtblickande* samt *kund- och konkurrentorienterat*. På mötet försöker styrelsen göra en samlad omvärldsanalys och förstå de skeenden som påverkar förutsättningarna för det egna bolagets verksamhet. Den riktar blicken framåt så långt den klarar. Hur förändras de behov vi tillgodoser hos de kunder vi valt? Kommer nya sätt att lösa kundernas problem att introduceras på marknaden? Förutom befintliga konkurrenter – vilka nya kommer vi att möta?

Analysen och diskussionen sätter fokus på *möjligheter och hot* i företagens omvärld. I tillväxtföretag är den här typen av frågor viktiga inslag på varje möte.

Strategimöte

På strategimötet dateras *företagets strategiska plan* upp. Strategin består av ett antal delstrategier. Exempel på sådana är marknadsföringsstrategi, produktutvecklingsstrategi, personalstrategi, rekryteringsstrategi, finansiell strategi, produktionsstrategi och partnerstrategi. De formar tillsammans företagens hela strategi.

I den strategiska planen definieras konkreta strategiska projekt. Styrelsen sjesätter dessa efter hand genom att de förs upp på mötenas dagordning.

I snabbväxande företag förändras omvärlden så snabbt att strategidiskussioner är ett inslag på varje styrelsemöte.

De flesta styrelsemöten sker under tidspress. Åtminstone en gång per år bör styrelsen ha ett möte där man känner att man hinner fullfölja alla diskussioner i lugn och ro. Strategimötet kan vara ett sådant. Hela ledningsgruppen deltar, likaså eventuella suppleanter. Ledningsgruppen behöver delta i diskussionen, förstå de resonemang som leder fram till strategibeslutet, för att bättre kunna medverka vid strategins genomförande. För-

slagsvis börjar mötet vid lunch en dag och pågår till lunch nästa dag, gärna i sympatisk och ostörd miljö.

Möte för verksamhetsplanering

På detta möte beslutas om *den konkreta verksamhetsplaneringen* för den närmaste tidsperioden.

Tidigare gjordes budgetar ett år framåt, men i tillväxtföretag är planeringshorisonten kortare.

Jobbar företaget med budgetar är det tre budgetar som i första hand fångar styrelsens intresse.

- **Intäktsbudgeten.** Hur ser företagets kommande affärsvolym ut? Hur har bedömningen av intäkterna gjorts? Vilken förmåga har vi att ta hand om avvikelser från budgeten? Vad händer om intäkterna blir 20 procent högre än de budgeterade? 40 procent högre? Konsekvenser om intäkterna i stället dyker och blir 20 procent lägre än de budgeterade? 40 procent lägre?
- **Likviditetsbudgeten.** Uttrycket ”Cash is king” är välkänt, och det stämmer. Också det omvända gäller. Har företaget problem med likviditeten har det ingen handlingsfrihet. Likviditet kan vara svår att budgetera. Det är inte tillräckligt motiv för att avstå eller att fuska. Konsekvenserna vid likviditetsbekymmer är alltför smärtsamma. I tillväxtföretag är likviditetsplanering oftast en kritisk och därför nödvändig aktivitet.
- **Resultatbudget.** Många tillväxtföretag drivs med negativa ekonomiska resultat. Detta är möjligt så länge någon är beredd att täcka förlusterna, i förvisningen om kommande vinster. Till en början är det företagets grundare, sedan är det de finansiärer som engagerar sig i företaget, och därefter aktieägare på börsen som är beredda att satsa pengar i ny-

emissioner. Sett över en lite längre tidsperiod är dock det ekonomiska resultatet det endimensionella och sammanfattande betyget på hur företaget lyckas.

Verksamhetsplanerna beskriver hur budgetarna ska uppnås. Det är planer som ansluter till respektive strategi: marknadsföringsplan, produktutvecklingsplan, personalplan, rekryteringsplan, finansiell plan, produktionsplan och partnerplan.

Bokslutssammanträde

Mötets karaktär är *utvärderande, effektivitetsmätande* och *uppföljande*. Ekonomichefen eller annan yrkesekonom drar slutsatser om det senaste räkenskapsåret. Företagets effektivitetsutveckling jämförs med tidigare år.

Revisorn besöker mötet, ger sin syn på företaget ur sitt revisorsperspektiv och lämnar förslag och råd. I samband med mötet med revisorn analyseras företagets risksituation.

VD-instruktion, rapporteringsinstruktion och arbetsordning för styrelsen ses över och modifieras om det finns behov.

Efter denna checklistebetonade genomgång ligger det nära till hands att stämma av företagets *starka och svaga sidor*.

Komposition av dagordning

Styrelsen ska äga sin agenda. Den som äger agendan äger också inriktningen på styrelsens arbete. Låt inte rutin, tillfälligheter eller slentrian bestämma de punkter som tillsammans bygger upp dagordningen. I stället ska det vara frukten av en konsekvent planering.

VD och ordföranden sätter ihop agendan tillsammans. Övriga ledamöter kan också komma med förslag.

En dagordning kan ha följande struktur.

FÖRSLAG PÅ DAGORDNING

1	Formalia		Ordf	13.00
1.1	Mötets öppnande			
1.2	Val av protokollförare			
1.3	Val av justerare			
1.4	Fastställande av dagordningen			
2	Föregående protokoll	Bilaga 1	Ordf	13.15
3	Rapporter			
3.1	Ekonomiska rapporter	Bilaga 2	VD	13.30
3.2	VD-rapport	Bilaga 3	VD	
3.3	...			
4	Beslut			
4.1	Strategiska projekt	Bilaga 4	Ordf	14.15
4.2	...	Bilaga 5	AB	
5	Temaärenden	Bilaga 6	VD	15.30
6	Diskussionsärende			16.30
7	Övriga frågor			
8	Kommande styrelsemöten			
9	Mötets avslutande			17.30

- **Val av protokollförare.** Bör göras med omsorg. Kvaliteten i protokollen är viktig. Protokollföraren behöver inte vara en ordinarie ledamot; ofta väljs ekonomichefen. Man bör däremot undvika att ha VD som protokollförare. Uppgiften är krävande och ”ockuperar” personens engagemang under styrelsemötet. I VD:s fall behövs det till annat.
- **Val av justerare.** Tre namnteckningar ska finnas under protokollet – protokollföraren, styrelsens ordförande (alltid) och ytterligare en närvarande ordinarie ledamot.
- **Fastställande av dagordningen.** Innan dagordningen fastställs undersöker ordföranden om det finns någon *övrig fråga* att föra upp på dagordningen. Om så är fallet tar styrelsen ställning till om frågan ska komma upp på detta möte eller inte. En enskild ledamot har

inte rätt att kräva det. Styrelsen tar ett kollektivt beslut, majoriteten avgör.

- **Föregående protokoll** är den förenande länken mellan styrelsemötena. Substansen i föregående protokoll är en första indikation på kvaliteten hos förra mötet.

För både VD och ordföranden är det en fördel om de inför styrelsemötet gemensamt har möjlighet att gå igenom protokollet. Är protokollet omfattande riskerar styrelsen att lägga ner för mycket tid på uppföljningen av det. Det är ordförandens sak att se till att tiden under styrelsemötet disponeras på ett klokt sätt. Till höger om dagordningen ovan har ordföranden gjort en preliminär tidsplanering. Den är också ett sätt att se till att fördelningen mellan historik, nutid och framtid blir rimlig. En vanlig rekommendation är 25 procent historik (rapporter), 25 procent nutid och 50 procent framtid (beslut och diskussioner). I tillväxtföretag är förskjutningen mot nutid och framtid ännu tydligare.

- **Rapporter.** Det är oklokt att använda tiden i styrelserummet till högläsning för vuxna, dvs. att någon läser högt ur skriftligt material som skickats ut i förväg. Man ska utgå från att alla ledamöter läst in underlaget. Koncentrera i stället diskussionen i styrelserummet till väsentligheter och slutsatser. Upptäcker ordföranden att en ledamot inte är inläst bör ledamoten få veta det på lämpligt sätt.
VD-rapporten är VD:s beskrivning av verksamheten ur VD:s perspektiv. Har VD sänt ut en skriftlig rapport kommenteras den. Vad väljer VD att ta upp och kommentera? Vad utelämnar VD? Denna gång? Oftast? Är VD stimulerad och skärpt eller sliten och spänd? Behöver styrelsen öka sin support till VD, stötta och stimulera?
- **Beslutsavsnittet.** Detta är den viktigaste delen av dagordningen. Här finns de frågor som

mest påverkar företagens inriktning. Här startas de strategiska projekten upp, i den takt de ska genomföras enligt den strategiska planen.

Ju större skärpan är i formuleringen av besluten, desto tydligare blir kopplingen mellan styrelsen och VD. Om styrelsen väljer att fatta – eller formulera – vaga beslut lämnar den ett generöst utrymme till VD:s egen tolkning av vad som ska åstadkommas.

- **Diskussionsärende.** Två typer av frågor brukar föras till rubriken diskussionsärende. Den ena är frågor där VD vill ha styrelsens råd och synpunkter, men sedan själv fatta beslut i (VD-frågor). Den andra är när någon vill sondera styrelsens uppfattning i en fråga, släppa upp en försöksballong. Ibland är motivet att avgöra ”timingen” för ett ärende. Är det moget att tas upp i styrelsen, eller behövs mera förberedelsearbete?

Protokollet beskriver verkligheten

Protokollet är verkligheten. Vid en tvist om hur styrelsen egentligen har agerat i en fråga uppfattar domstolen att det som står i protokollet också är det som har hänt i verkligheten. Och även det omvända gäller – står ingenting i protokollet, så har heller inte styrelsen fattat något beslut.

Styrelsen ska alltid föra protokoll vid sina sammanträden. De legala minimikraven är **beslutsprotokoll** som ska numreras i en obruten nummerföljd. Om någon ledamot har reserverat sig mot ett beslut ska det framgå av protokollet. Protokollen ska förvaras på ett betryggande sätt.

God standard är att protokollen är skrivna, justerade och distribuerade till styrelsens ledamöter någon vecka efter mötet.

De enda som har tillgång till protokollen är styrelsen, VD och revisorn.

Från ord till handling

Styrelsen fattar beslut men har inga egna genomföranderesurser. De finns hos företagsledningen.

Besluten blir värdefulla för företaget först när de är genomförda och har åstadkommit resultat. Genomslagskraften beror på VD:s förmåga och vilja att arbeta för att de ska genomföras, vilket är en process i flera steg. Verkningsgraden beror på effektiviteten i varje steg.

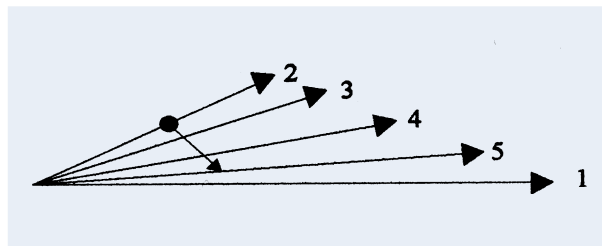
VD ska:

- förstå och tolka innebörden i styrelsens beslut
- översätta beslutet i konkreta åtgärder
- förklara för medarbetare vilka åtgärder som ska genomföras (som dessa i sin tur ska tolka och genomföra, ibland i flera steg)
- följa upp resultaten
- ge sin bild av resultaten till styrelsen.

Styrelsen är beroende av att VD tolkar och genomför besluten rätt. I de fall styrelsen beslutar på det sätt VD föreslår i sitt beslutsunderlag är det sannolikt inte något problem. Styrelsen och VD är överens. Men om styrelsens beslut blir ett annat än VD:s förslag finns det risk för **beslutsavdrift**.

Anta att VD:s förslag till styrelsen illustreras med pil 1. Efter en insiktsfull och nyanserad diskussion blir styrelsens beslut enligt pil 2. Detta är ovanligt, men kan inträffa. Vilket beslut väljer VD att genomföra? Anta också att protokollet från styrelsemötet skrivs av någon annan i ledningsgruppen, t.ex. ekonomichefen.

Innan denne sänder protokollet för justering stämmer ekonomichefen av med VD. Efter deras samtal modifierar protokollförelaren protokollet en



aning, till pil 3. När VD får det justerade protokollet och läser det tolkar VD det ur sitt perspektiv – pil 4. Beslutet genomförs sedan – pil 5. Vandrigen från pil 2 till pil 5 är beslutsavdriften.

Risken för beslutsavdrift finns i alla situationer där någon ska genomföra en annans beslut. Motmedlet heter tydliga och fullständiga beslut, väl sammanfattade av ordföranden, följda av målmedveten och konsekvent uppföljning.

STYRELSEN OCH VD – TVÅ AKTÖRER I SAMSPEL

Delat ledarskap, både styrelse och VD

Styrelsen och företagsledningen styr och leder företaget tillsammans. Man talar om ett *delat ledarskap*. Styrelsen ägnar sig åt strategiska frågor, medan VD och ledningsgruppen arbetar med löpande operativa frågor. Vad som är det ena och det andra bestämmer styrelsen i dialog med VD.

De dokumenterar sin överenskommelse i en *VD-instruktion*. I den listar styrelsen upp de frågor som den själv vill besluta om; alla övriga ledningsfrågor tar VD hand om tillsammans med sin ledningsgrupp.

Samspelet mellan styrelse och VD

Det delade ledarskapet innebär att styrelsen och VD ska åstadkomma resultat tillsammans. De har inget val. De måste samverka.

Både styrelsen och VD har intellektuella uppfattningar om hur företaget ska utvecklas. I vilken riktning och på vilket sätt. Ofta har de gemensamt resonerat sig fram till dessa. Men medan styrelsen sammanträder då och då *lever* VD tillsammans med företaget. Tillsammans med sin ledningsgrupp initierar VD och tar fram förslag på strategiska beslut. Styrelsen fattar besluten och följer den implementering som företagsledningen genomför.

Skulle styrelsen välja att modifiera VD:s beslutsförslag – eller fatta ett annat beslut – får VD

acceptera det. Det får inte råda någon tvekan om vem som avgör och fattar de strategiska besluten. Det är styrelsen. Sedan må VD göra vad han eller hon förmår för att påverka styrelseledamöterna – både i och utanför styrelserummet.

Lite tillspetsat kan man påstå att styrelsen har den VD den förtjänar. Om VD uppfattar styrelsen som kompetent och engagerad, går VD sannolikt till styrelsemötena med en konstruktiv förväntan. Används tiden i styrelserummet till för företaget viktiga diskussioner – styrelsen är en reell strategisk resurs – lämnar VD mötet stimulerad, rak i ryggen och med respekt för styrelsen. Då anstränger sig VD för att lojalt genomföra styrelsens beslut efter bästa förmåga.

Uppfattar VD i stället att styrelsen inte är tillräckligt strategiskt skicklig, eller har för dåligt engagemang, kan VD se styrelsen som en belastning. Varför ska VD lägga ner tid och eget engagemang på att förbereda styrelsemötena om styrelsen inte lyfter företaget framåt?

En sådan VD kan riskera att utveckla ett *”champinjonbeteende”*. VD:s attityd till styrelsen påminner om förutsättningarna för odling av champinjoner, vilka växer i fuktig hästspilling i mörker. VD mörklägger för styrelsen, matar den full med mer eller mindre värdefulla rapporter och bjuder på behaglig inramning av styrelsemötet. Under detta förbrukas mycket tid till presentation av rapporterna – ”högläsning för vuxna”. Styrelsen känner sig informerad och uppfattar att den följer verksamheten väl. VD tar själv täten.

Sviktande förtroende mellan styrelsen och VD

Styrelsen anställer VD och beslutar om dennes anställningsvillkor. Styrelsen är VD:s närmaste överordnade. Men det är opraktiskt för VD att diskutera och förhandla med hela styrelsen om sina villkor. Det kan också vara onödigt påfrestande för VD, särskilt om det finns arbetstagarrepresentanter i styrelsen (VD:s egna medarbetare). Därför får oftast styrelseordföranden styrelsens mandat att sköta förhandlingarna med VD,

ibland i samråd med någon eller några ledamöter i styrelsen som är ledarskaps erfarna.

Detta gäller i regel också om det uppstår en förtroendeklyfta mellan styrelse och VD. Styrelsen diskuterar kollektivt problemet inom sig. Ordföranden för dialogen med VD. Är det inte möjligt att överbrygga förtroendeklyftan beslutar styrelsen (med enkel majoritet) att avsätta VD.

Vad gör då en VD som har sviktande förtroende för sin styrelse? Det beror på orsaken till förtroendebristen. En del är påverkbart av VD. Annat inte.

En första åtgärd är ett samtal med ordföranden. Är VD:s anslag konstruktivt och ordföranden vidsynt hittar deras diskussion förmodligen fram till roten på problemet. De kan då gemensamt söka lösningar.

Om det brister i engagemang eller teknik om hur man driver styrelsearbete kan VD ta initiativ till kompetensutveckling. Det finns bra nyskriven svensk litteratur på området, likaså utbildningsorganisationer som regelbundet genomför utbildningar och träningar. (Författaren till denna skrift är t.ex. engagerad i Styrelsehögskolan.)

Lyckas inte VD med någon av dessa åtgärder kan VD överväga att ta kontakt med företagets ägare, om det är möjligt. Ägarskaran kan dock vara stor och spridd, eller vara samma personer som är styrelseledamöter. Syftet är att föra ett samtal med dem som till- och avsätter styrelseledamöter. Men det är en riskabel aktivitet, och misslyckas den har VD gått förbi sin egen styrelse och hamnar i en mycket bekymmersam situation om styrelsen får veta det.

Att vara VD är ett utsatt och exponerat jobb. VD gör klokt i att ha en beredskap för att kunna lämna det. Anställningsavtalet bör innehålla tydliga och rimliga villkor om vad som händer dels när företaget initierar uppsägningen, dels när VD själv gör det. Känner VD att bristen på förtroende för styrelsen ökar, och gör bedömningen att

det inte är möjligt att vända skeendet till förbättring, är det rimligt att söka efter alternativa jobb.

STYRELSEORDFÖRANDEN – DIRIGENT OCH COACH

Att få ut så mycket klokskap och beslutskraft ur styrelsen som möjligt – styrelseordföranden som coach

Styrelsearbete är ett lagarbete. Men det är mer än att var och en ska dra sitt strå till stacken. När styrelsearbetet fungerar som bäst är det en intellektuell gruppdynamisk process där deltagarna förkovrar varandra. Under sina förberedelser läser ledamöterna in och analyserar det material man fått och parar det med sina egna erfarenheter. Vid styrelsemötet beskriver någon ledamot sina preliminära slutsatser. Detta skapar nya insikter hos andra i styrelsen. Någon ser nya strukturer och samband, får en aha-upplevelse. När dessa beskrivs kan det bidra till att någon annan i styrelsen plötsligt ser en sammanhållen helhet för den fråga som diskuteras. Detta föder nya associationer hos de övriga som deltar i mötet. På så sätt förs styrelseärendet intellektuellt framåt. Det fördjupas, nyanseras och kompletteras. Det beslut styrelsen så småningom kommer fram till är ett bättre beslut än det som VD ensam skulle ha behövt brottas med.

VD deltar alltid i styrelsemötena, vare sig han eller hon är ledamot i styrelsen eller inte (det säger lagen). Och VD är sannolikt den person som har mest nytta av att få delta i styrelsens behandling av ett ärende, eftersom det skärper VD:s förståelse och motivation för att genomföra det beslut styrelsen har fattat.

Ordförandens utmaning är att få ut så mycket klokskap och beslutskraft ur styrelsen som möjligt. Människor har olika kunskaper, erfarenheter och personligheter, och de har olika dagsform.

Det är en av ordförandens viktigaste uppgifter att matcha ihop dessa så att utbytet av den gruppdynamiska processen blir så gynnsam som möjligt. Det finns likheter mellan en skicklig styrelseordförande och en framgångsrik coach. Lagets prestationer är huvudsaken. Under matchen letar sig strålkastarljuset inte särskilt ofta till coachen. Denne agerar utan att själv vara på plan. Coachen läser spelet och matchar sitt lag så klokt som möjligt. Han eller hon kan sina spelare och är noga med att ta reda på deras dagsform. De som är på plan spelar för laget. Coachen har skapat förutsättningarna för det, får var och en i laget att fokusera på uppgiften och spela ihop med sina lagkamrater. Primadonnor och soloartister är värdefulla – men de har svårt att lyckas i lagsporter.

En skicklig ordförande styr diskussionen genom att ställa frågor som säkerställer att ärendet blir väl genomlyst. Han eller hon ser också till att alla ledamöter är aktiva och konstruktivt bidrar till ärendets behandling. Om ordförandens egen uppfattning inte täcks av andras inlägg tillfogar han den mot slutet av diskussionen.

Den kanske viktigaste uppgiften är dock att sammanfatta styrelsens uppfattning på ett sådant sätt att styrelsen kan känna igen sina synpunkter och därmed ställa sig bakom sammanfattningen som protokollförs så exakt som möjligt.

Val av dagordning, mötet i sin hand och samspel – styrelseordföranden som dirigent

Resultatet av vad styrelsen åstadkommer beror på *hur* den fungerar som en arbetsgemenskap. Men det beror också på *vad* den sätter tänderna i, vilka frågor den tar upp till behandling. Det senare är mer väsentligt än det förra. Man bommar målet om man hanterar fel fråga på rätt sätt.

Redan när dagordningen byggs upp skapas villkoren för vad styrelsen kan åstadkomma. Styrelseordföranden har ansvaret för innehållet i dagordningen och kompositionen av densamma. I regel gör ordföranden och VD dagordningen till-

sammans. Att i realiteten lämna över ansvaret till VD innebär att styrelsen också överlåter till VD att avgöra vilka frågor styrelsen ska engagera sig i. Det är en alltför passiv roll för styrelsen.

På styrelsemötena blandas kreativitet och blodigt allvar. Under samma möte kan styrelsen ha kreativa och begåvade diskussioner med många oväntade idéer, för att senare under mötet fatta distinkta iskalla beslut. Det ställer krav på ordförandeskapet. Ordföranden ska ha mötet i sin hand. Det ska inte vara svårt att skilja ett styrelsemöte från ett socialt fikasnack.

Ibland liknas ordförandens roll vid *dirigentens*. Dirigenten ser till att alla spelar efter samma notblad, börjar samtidigt och slutar samtidigt. Driver man liknelsen ett steg längre kan man säga att en styrelse med nya ledamöter låter som en studentorkester (man kan ana melodin), medan en sammantrimmad styrelse låter som en symfoniorkester (alla individuellt skickliga och fint samspelade).

STYRELSENS VARDAGSARBETE

Styrelseledamöternas förberedelser

I huvudsak råder styrelsen själv över sina möten. Hur ofta den ska mötas, vad den ska diskutera och annat bestämmer styrelsen själv. Men lagen ställer några (ganska få) formkrav. Ett är att styrelsen ska föra protokoll vid sina möten. Ett annat är att det ska finnas tillräckligt med underlag för de beslut som ska fattas; ledamöterna ska vara förberedda genom att ha läst in underlaget i förväg, före styrelsemötet. Detta är två av de punkter som skiljer styrelsemöten från andra mer eller mindre spontana möten.

I själva verket sker en hel del av styrelsens arbete hemma hos var och en av ledamöterna och på de andra platser där de läser in sig till mötena, spanar av företagets omvärld, har samtal i sitt nätverk, studerar kunder och konkurrenter och noterar företagets olika externa aktiviteter.

När ordföranden leder styrelsemötet kan han eller hon utgå ifrån att alla ledamöter läst in ut-sänt material. Ordföranden kan också förvänta sig att ledamöterna på eget initiativ stadigt fyller på sina kunskaper om företaget. I tillväxtföretag är omvärldsbevakningen central.

Styrelsemöten på flera olika sätt

Styrelsens vanligaste arbetssätt är gemensamma **sammanträden**, fysiska möten. Genom åren har detta varit den helt dominerande arbetsformen. Aktiebolagslagen utgår också från att det är så.

Vid enstaka tillfällen kan det vara praktiskt att ha **per capsulam**-sammanträde. (Per capsulam betyder ordagrant ”per kapsel”.) Ett styrelseprotokoll sänds runt i styrelsen (förr i världen i en kapsel). I protokollet tar ledamöterna ställning till ett beskrivet beslut. När mer än hälften godkändt beslutet är det fattat. Protokollet sänds till alla i styrelsen och signeras av alla, antingen på så sätt att de godkänner beslutet eller inte gör det.

En tredje arbetsform för behandling av enstaka hastande ärenden är **telefonmöten**. Styrelsens ledamöter sitter vid olika telefoner och är inkopplade till en gemensam telefonkonferens. Telefonmötet kan oftast arrangeras med kortare varsel än fysiska möten – dels för att ledamöterna inte behöver tid till resor till och från mötet, dels för att mötena i regel hålls kortare. Men också vid telefonmöten ska ledamöterna ha tillräckligt underlag i förväg, t.ex. via fax eller e-post.

En ny arbetsform är **elektroniska möten**. Kommunikation via Internet används för att förbereda och fatta styrelsebeslut. Det är dock oklart om denna mötesform ryms inom den nuvarande Aktiebolagslagen.

En otillåten form är när VD har individuella möten med var och en av styrelseledamöterna och försöker förmå dessa att samtycka till ett beslut. Gällande uppfattning är att styrelsemöten ska vara **samtidiga** för alla ledamöter i styrelsen (undantag: per capsulam).

STYRELSEARBETE I TILLVÄXTFÖRETAG

Högre tempo. Mera parering. Högre inslag av operativa frågor

I tillväxtföretag sker styrelsearbetet i ett högre tempo. Man har **tätare** möten och oftare möten på annat sätt än väl förberedda i ett konferensrum – telefonmöten och snabbt sammankallade möten med högre grad av improvisation.

Mötena är **kortare**, med mindre behov av uppdateringar. I regel var det inte så länge sedan styrelsen möttes senast. Dessutom lever nästan alla i styrelsen i eller nära företagets vardag och följer det fortlöpande. Mötena är **effektiva**. De är mindre formella och mer pang på. Mötena är sakliga, och på djupet när det är viktigt.

Mera parering. Systematisk strategisk planering på det sätt som beskrivs ovan är oftast inte möjlig. När planeringsprocessen är genomförd har målet flyttat sig och övriga förutsättningar är förändrade. I stället är siktet inställt mot företagets vision och pareringar görs efter hand för att ta hand om avdrift och vindkast. Mera fokusering mot visionen än analys av kölvattnet och hög andel rörliga kostnader för att hålla uppe förmågan att parera.

Högre inslag av operativa frågor. Både det högre tempot och de mera frekventa pareringarna får styrelsen att arbeta närmare företaget. I konventionella företag förekommer ett mera tillbakalutat, lugnt eftertänksamt styrelsearbete med ett långsiktigt strategiskt perspektiv. I tillväxtföretag trängs det i bakgrunden av ett styrelsearbete med högre inslag av operativa frågor. Intensiteten i styrelsearbetet är hög. Många aktiviteter ska genomföras på kort tid. Morgondagen är redan i eftermiddag.

Styrelsen har ofta en större operativ kompetens än i traditionella företag och VD har ett större behov att få stöd och råd, ibland också direkt operativ hjälp från en särskilt kompetent ledamot i någon komplicerad och viktig fråga.

Styrelsearbete som förändras i takt med företagets tillväxt

Företag som växer snabbt går igenom *evolutionära* och *revolutionära* faser.

Under de evolutionära perioderna utvecklas verksamheten på ett kontrollerat sätt. Företaget läser av förändringar i omvärlden, parerar, anpassar sig, utvecklar sin organisation och sina produkter och tjänster. Styrelsen och företagsledningen ägnar sitt engagemang åt de resurser som är trånga sektorer för tillväxten, vilket varierar beroende på i vilken tillväxtfas företaget är.

Revolutionära faser är däremot turbulenta övergångsfaser till nästa tillväxtfas. Företaget har vuxit så mycket och i sådan takt att det hamnat i en ledningskris. Det hittillsvarande sättet att leda verksamheten räcker inte längre till. Under den revolutionära fasen sker mer eller mindre dramatiska förändringar. Först när dessa är genomförda kan företaget gå in i en lugnare evolutionär fas igen.

Sett ur ett styrelseperspektiv är det möjligt att se ett mönster hos många tillväxtföretag. Tre faser utkristalliserar sig: de första entusiasterna, resursbygget samt helhet och perspektiv.

De första entusiasterna

Grundarna av företaget har en produkt- eller tjänsteidé. De är besjälade av att utveckla och kommersialisera den. Människorna i företaget arbetar nära varandra. På interna möten är diskussionerna breda och öppna. De ledande personerna diskuterar ofta *värderingar*, särskilt sådana som förenar. En företagskultur växer fram. *Engagemanget och entusiasmen* hos alla är självklart. De som inte delar dessa stöts ut. Kunskaps- och produktutveckling står i centrum.

Grundarna är hel- eller majoritetsägare. De bildar också tillsammans den styrelse som är registrerad hos PRV. Det finns en personunion mellan ägare, styrelse och företagsledning, vilket sätter sin prägel på styrelsearbetet. *Det operativa ar-*

betet och styrelsearbetet flyter samman. I den mån regelrätta styrelsemöten genomförs innehåller de många operativa frågor.

En del tillväxtföretag väljer att ta in en extern styrelseledamot redan under denna fas. Det påverkar styrelsearbetet, som oftast får en tydligare struktur. De flesta ägar- och operativa frågor trängs ut ur styrelsemötena, till det forum där de hör hemma. Styrelsens fokus flyttas i regel närmare kunderna och lite längre fram i tiden. Framförhållningen och pareringsförmågan ökar. I gengäld får mer tid ägnas till att informera och utbilda den externa ledamoten och till att förbereda styrelsemötena.

Resursbygget

Expansion är resurskrävande. Snabbt växande företag är i ständigt behov av *finansiella och intellektuella resurser*. Efter en period av tillväxt, och när företaget vuxit tillräckligt i volym, räcker oftast inte ledningens förmåga till för att skaffa tillräckligt med kapital, främst finansiellt kapital. Företaget kommer in i en turbulent period. Några av de första ägarna köps ut. De har inte längre tillräcklig förmåga att vara med och driva företaget i den nya fasen, eftersom de bromsar och tvekar för mycket.

Nya ägare kommer in och de för med sig sina värderingar. I mötet med de dittills omhuldade värderingarna kan detta bli en källa till *konflikter*. De nya ägarna har sannolikt delvis annorlunda synsätt på utvecklingsarbete, intern och extern kommunikation och på affärslogiken. Företaget går in i en period med avlärnning av gammal logik och inlärnning av ny. Medarbetarnas engagemang och entusiasm är inte längre lika självklart. En helhetssyn på kompetens växer fram. Förutom produktkompetens tar den också med kompetensen hos de anställda och företagets strukturkapital. Organisationen växer. Hierarkiska nivåer utvecklas.

Förändringarna ställer stora krav på ledning-

en av företaget, särskilt när den blir varse att den inte har tillräcklig egen förmåga att skaffa fram nödvändigt finansiellt kapital. Nya ägare och behov av ytterligare extern finansiering förändrar **kraven på styrelsen**, och den får en tydlig och konkret uppgift: att arbeta med att se till att företaget tillförs tillräckligt med kapital för den fortsatta expansionen.

I den här fasen utökas styrelsen oftast med ytterligare en eller flera externa ledamöter. Frekvensen på mötena ökar. Styrelsen lägger ner alltmer tid på strategifrågor som diskuteras på varje möte. Förändringar i företagets omvärld – framför allt i den nära omvärlden – tolkas och värderas. Det kan röra förändringar hos kunder och konkurrenter men också trendförändringar i teknikutvecklingen. Signalerna kommer från styrelseledamöternas personliga nätverk, branschmedia, nätet, mässor, symposier och kundförfrågningar. Förutom Sverige står Tyskland, USA och Japan i fokus.

Helhet och perspektiv

Den allt mer komplexa verksamheten som tillväxten skapar ställer ledningen inför nya utmaningar. Företagets position på marknaden ska försvaras. Storleken exponerar det för möjligheter, men också för attacker. Den egna organisationen växer

ojämnt. En del funktioner tillförs resurser på ett planerat sätt, andra genom akuta insatser. Ineffektiviteten smyger sig på och hittar fickor att gömma sig i. Avståndet upp till företagsledningen ökar.

Styrelsearbetet kommer in i en ny fas. Externa strategifrågor och interna strukturfrågor pockar på allt mer uppmärksamhet. Styrelsens arbete blir mera långsiktigt. Den söker ett **samlat helhetsperspektiv**. VD och ledningsgruppen ockuperas av vardagen och behöver hjälp med överblick och att få ihop helheten. Företagsledningen initierar och tar fram förslag på strategiska beslut. Styrelsen prövar och tar beslut. Implementeringen är sedan företagsledningens vardag.

De nya kraven på styrelsen möts ofta genom förändringar i styrelsens sammansättning. Nya ledamöter tillför den eftersökta kompetensen och dessutom nya personliga nätverk. De medverkar till att förnya arbetssättet, styrelsemötenas innehåll och effekterna av styrelsens insatser. De ledamöter vars kompetens tillhör gångna faser ska lämna styrelsen; de kommer annars att känna sig ovana och okunniga i den nya situationen. Deras agerande blir osäkert och tvekan. Någon enstaka bärare av den ursprungliga företagskulturen kan dock vara kvar, särskilt om denne är besjälad av tillväxten och vidareutvecklingen av företaget.

4. Styrelsens regelverk

AKTIEBOLAGSLAGEN – STÖD OCH REGLERK

Lagstiftaren kodifierar praxis och förbjuder missbruk

Det är entreprenörer och företagare som utvecklar näringslivet. De ser möjligheter och är innovativa. De tar övervägda risker och gör försök, flyttar frontlinjen framåt.

Mellan företagen utvecklas spelregler om hur man gör affärer och har andra relationer till varandra. På motsvarande sätt utvecklas spelregler inom företagen. För att olika funktioner och intressenter ska fungera tillsammans kommer de överens om vad som är acceptabelt beteende och inte.

Lagen behövs för att kodifiera praxis. Den beskriver acceptabelt beteende och förbjuder oacceptabelt.

Aktiebolagslagen under omdaning

Den nuvarande Aktiebolagslagen (ABL) har 25 år på nacken. Från 1848, när den första ABL kom, och fram till nu har vi haft fem versioner. Arbetet med att revidera den senaste versionen påbörjades 1990 och håller nu på att fullföljas. Ungefär en tredjedel av nästa version trädde i kraft den 1 januari 1999. Resterande delar är under omdaning. En helt ny ABL beräknas vara i funktion under 2001.

Vid den nu pågående uppdateringen satsas mycket kraft på att göra den *lättillgänglig*. Lagstiftaren använder ett modernt språk med korta meningar, många mellanrubriker och tydlig struktur. Ambitionen är att lagen ska vara lätt att hitta i, lätt att läsa och lätt att förstå.

ABL – 19 kapitel i logisk och kronologisk följd

ABL finns tillgänglig på riksdagens hemsida www.riksdagen.se. Sök på följande sätt: ”Riksdagen” – ”Lagar och förordningar” – ”Författningar i fulltext” – ”Sökord: Aktiebolagslagen” – ”Sök” – ”3 1975:1385”. Hela lagen är på ungefär 100 A4-sidor.

ABL har en logisk och kronologisk struktur.

I första kapitlet definieras *vad ett aktiebolag är*. Där beskrivs också skillnaden mellan ett privat aktiebolag och ett publikt.

Kapitel 2 och 3 handlar om *hur man bildar ett aktiebolag*.

Kapitel 4, 5 och 6 är finansieringskapitel: kapitel 4 – *Ökning av aktiekapitalet*, kapitel 5 – *Konvertibler och optioner* och kapitel 6 – *Nedsättning av aktiekapitalet*.

Kapitel 7 tar upp två förbud – *förbudet för aktiebolag att köpa aktier i det egna företaget* (äga sig själv) och *förbudet att låna ut pengar till ägare och närstående*.

Innehållet i kapitel 8, *Bolagets ledning*, är utgångspunkten för den här skriften. Det behandlar *styrelse* och *verkställande direktör*.

Kapitel 9 har rubriken *Bolagsstämma*.

Kapitel 10 och 11 är två kapitel där *revisio-*
nen beskrivs.

Kapitel 12 innehåller regler för *vinstdelning*.

Kapitel 13 reglerar frågor om *likvidation* och annan upplösning av bolaget.

Kapitel 14 ger en noggrann vägledning om hur *fusion* av företag planeras och genomförs. Det är aktiebolagslagens längsta kapitel.

Kapitel 15 har rubriken *Skadestånd* och är

betydelsefullt för att förstå det ansvar styrelseledamöter och VD har.

Kapitel 16 innehåller regler om **aktiebolagets firma** (namn).

Kapitel 17 är ett kort kapitel som beskriver proceduren att gå **från privat aktiebolag till publikt** eller omvänt.

Kapitel 18 anger vilka uppgifter om företaget som ska **registreras hos myndigheter**.

Det avslutande kapitlet, kapitel 19, heter **Straff och vite**. Det är kort och innehåller några kompletterande paragrafer.

Andra lagar fångar upp olaglig verksamhet i företag, bl.a. brottsbalken och skattelagar.

ABL:s kapitel 8 beskriver styrelsens och VD:s funktioner

I styrelsens vardagsarbete är ABL:s kapitel 8 det mest användbara. Det består av 38 paragrafer och har nyligen omarbetats. För att öka läsbarheten är det tätt med rubriker i kapitlet, bl.a. följande:

- **Styrelsen.** Alla aktiebolag ska ha en styrelse.
- **Styrelsesuppleanter.** Får finnas, måste finnas om antalet ordinarie ledamöter är färre än tre.
- **Styrelsens uppgifter.** Ansvara för driften av företaget för ägarnas räkning.
- **Hur styrelsen utses.** Bolagsstämman. Arbetstagarrepresentanter. På annat sätt.
- **Obehörighetsgrunder.** Vilka som inte får vara styrelseledamöter eller VD.
- **Styrelseledamotens mandattid.** Från en bolagsstämma till och med nästa bolagsstämma.
- **Styrelseledamotens förtida avgång.** Hur avbryta styrelsuppdraget?
- **Styrelsens ordförande.** Måste finnas vid mer än en ordinarie styrelseledamot.

- **Styrelsens sammanträden.** Styrelsens vanliga arbetsform.
- **Styrelsens beslutsförhet.** Mer än hälften närvarande.
- **Majoritetskrav vid styrelsebeslut.** Mer än en tredjedel av hela antalet ordinarie ledamöter.
- **Jäv för styrelseledamot och VD.** Ledamot eller VD har eget intresse i en fråga.
- **Styrelseprotokoll.** Ska alltid föras. Minst beslutsprotokoll.
- **Verkställande direktör.** Publika AB **måste** ha VD. Privata AB **får** ha det.
- **Den verkställande direktörens uppgifter.** Företagets löpande förvaltning.
- **Bosättningskrav för den verkställande direktören.** Inom EES.
- **Styrelsen som bolagets ställföreträdare.** Styrelsen företräder bolaget och tecknar dess firma. Som kollektiv om inget annat bestämts.
- **Den verkställande direktören som bolagets ställföreträdare.** VD företräder bolaget och tecknar firma för den löpande förvaltningen.

VD-INSTRUKTION, RAPPORTERINGSINSTRUKTION OCH ARBETSORDNING FÖR STYRELSEN

Tydligare rollfördelning mellan styrelse och VD – VD-instruktion

Styrelsen och VD leder företaget tillsammans. De delar på ledarskapet. Men vilken del av ledarskapet är styrelsens och vilken är VD:s? ABL ger vägledningen att frågor av **ovanlig beskaffenhet** och **stor betydelse** är styrelsefrågor (ABL 8.25), där ovanlig beskaffenhet är ett mått på frågans frekvens. Fattas beslut sällan i en fråga är det en

styrelseuppgift. Beslut av stor betydelse gäller mycket pengar, lång tid framöver eller med hög risk.

Lagens beskrivning av gränslinjen mellan vad som är styrelsefråga och vad som är VD-fråga har inte varit tillräckligt tydlig i många fall när domstolar ska döma i tvister. Det har också varit svårt att utkräva ansvar. I gränsfall har VD hävdade att det varit styrelsens ansvar, medan styrelsen haft den motsatta uppfattningen.

För att komma till rätta med problemen har ABL förbättrats. Tre nya instruktioner har introducerats i kapitel 8:

- VD-instruktion (ABL 8.3)
- Rapporteringsinstruktion (ABL 8.4)
- Arbetsordning för styrelsen (ABL 8.5).

I välskötta företag finns redan dessa instruktioner, och lagstiftaren gör nu god styrelsestandard till lag.

VD-instruktionen ska vara skriftlig. Styrelsen är ansvarig för att den arbetas fram. Företag som inte har någon VD behöver inte ha någon VD-instruktion. Styrelsen har i det fallet ingen att dela sitt ledarskap och ansvar med, utan väljer att ta hela själv.

Processen att arbeta fram instruktionen är värdefull, eftersom den tvingar styrelsen och VD att identifiera var gränslinjen mellan deras ansvarsområden går. De skriver ner sin överenskommelse och tar beslut under ett styrelsemöte. Förslagsvis dateras och signeras den av båda parter.

När det finns anledning kan styrelsen när som helst genom ett styrelsebeslut besluta om justeringar i VD-instruktionen. VD-instruktionen är en intern handling mellan styrelsen och VD. Den registreras inte utanför företaget.

Mindre risk för "champinjonsyndromet" – rapporteringsinstruktion

Många VD:ar vill rapportera en bra bild av före-

taget till styrelsen. De vill att alla engagerade och goda insatser ska bli synliga och de vill ha erkännande för dem. Men det är inte säkert att VD beskriver hela den bild av verkligheten som styrelsen behöver ha belyst.

Det är styrelsens eget ansvar att beskriva vilken information den vill ha, hur den ska struktureras och distribueras och när det ska ske.

I avsnittet "Information – skaffa, lämna och inte läcka. Sekretess, jäv och etik" finns en mera ingående beskrivning av hur informationen till styrelsen ska ske.

Planerat och genomtänkt styrelsearbete, inte bara ad hoc – arbetsordning för styrelsen

Paragraf 8.5 i ABL är ny; den infördes vid den senaste revideringen av lagen och lyder som följer:

"Styrelsen skall årligen fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt arbete. I arbetsordningen skall det anges hur arbetet i förekommande fall skall fördelas mellan styrelsens ledamöter, hur ofta styrelsen skall sammanträda samt i vilken utsträckning suppleanterna skall delta i styrelsens arbete och kallas till dess sammanträden."

"Om arbetsordningen innehåller anvisningar om arbetsfördelning mellan styrelsens ledamöter, skall styrelsen fortlöpande kontrollera att arbetsfördelningen kan upprätthållas.

Första och andra stycket gäller inte i fråga om bolag vars styrelse har endast en ledamot."

Första meningen är tydlig: "Styrelsen skall årligen fastställa en skriftlig arbetsordning..." No way out. Sista meningen innehåller undantaget – styrelser med bara en ledamot (registrerad hos PRV).

Tanken är att styrelsen ska fundera igenom sitt arbete och ta ställning till det. Ramarna är vida, styrelsen bestämmer själv om hur den skriftliga instruktionen ska utformas. Lagen anger ingen norm eller miniminivå. Återigen gäller: Gör det för att det är bra för styrelsearbetet – inte bara för att lagen stipulerar det.

REVISION – OBLIGATORISK OCH VÄRDEFULL

Obligatoriskt med kvalificerad revisor

Alla aktiebolag måste ha en kvalificerad revisor. Det är ett lagkrav. Statliga Revisorsnämnden ger revisorer sin kvalifikation – rätten att kalla sig **kvalificerad revisor** och därmed få vara revisor i ett aktiebolag. Titeln (enbart) revisor är oskyddad.

Det finns två kategorier kvalificerade revisorer: godkända revisorer och auktoriserade revisorer. Minimnivån på de teoretiska kunskaperna och revisionserfarenheten skiljer dem åt, där kraven är högre för auktoriserade revisorer.

Huvuddelen av de godkända revisorerna tillhör SRS, Sveriges Revisorssamfund. Auktoriserade revisorer är organiserade i FAR, Föreningen Auktoriserade Revisorer.

När ett företag vuxit i storlek och passerat 1 000 basbelopp i tillgångar, har mer än 200 anställda eller är noterat på en börs måste det ha (minst) en auktoriserad revisor. Dessförinnan kan det ha en godkänd eller auktoriserad revisor.

Revisorn väljs av företagets ägare på en bolagsstämma. Uppdraget är på fyra år, varken mer eller mindre. Han eller hon kan sedan väljas om för en ny fyraårsperiod, därefter för ytterligare en och så vidare.

Beslutar ägarna att avsätta revisorn före fyraårsperiodens utgång kallas det förtida revisorsavgång. Revisorn skriver då en särskild rapport över vad han eller hon granskat dittills och sina iakttagelser vid granskningen. Rapporten lämnas till efterträdaren, den nye revisorn. Ett exemplar av den skickas också till PRV, som i sin tur sänder en kopia till lokala skattekontoret.

Revisorns uppgifter

Revisorn genomför redovisningsrevision och förvaltningsrevision.

I **redovisningsrevisionen** granskar revisorn räkenskaperna, bokslutet och årsredovisningen.

Han eller hon undersöker om de är korrekta, på ett sant sätt speglar verkligheten. Revisorn tittar också på periodiseringarna – är de gjorda enligt redovisningsregler, god redovisningssed och följer skattelagarna?

I sitt arbete ska revisorn arbeta efter ett **väsentlighetskriterium**, dvs. ha förmåga att avgöra vad som är väsentligt att granska och låta det styra revisionsarbetet.

Vid **förvaltningsrevisionen** intresserar sig revisorn för styrelsens och VD:s förvaltning av företaget. Vilka system och rutiner har man för planering och kontroll? Har man begått lagöverträdelser? Har styrelsen eller VD t.ex. brutit mot låneförbudet (lånat pengar av företaget)?

I sin **revisionsberättelse** till bolagsstämman (i slutet på årsredovisningen)

- **uttalar sig revisorn** om årsredovisningen är upprättad enligt ABL och Lag om årsredovisning
- **rekommenderar revisorn** om stämman bör
 - fastställa **resultaträkningen** och **balansräkningen**
 - fastställa styrelsens förslag på **vinstdisposition**
 - bevilja **styrelseledamöterna och VD ansvarsfrihet**.

Bolagsstämman fattar därefter sina egna beslut i dessa frågor.

Minoritetsrevisor

Ofta har aktiebolag mer än en ägare. När flera ägare tillsammans ska komma överens om ett beslut är de inte självklart eniga. Man tillämpar majoritetsbeslut.

För att också ta till vara minoritetens intresse innehåller ABL ett **minoritetsskydd**. En del i detta är att (minst) en tiondel av aktieägarna, eller minst en tredjedel av dem som är närvarande på en bolagsstämma, kan kräva att en **minoritetsre-**

visor tillsätts. Denne arbetar parallellt med den ordinarie revisorn, normalt fram till och med nästa ordinarie bolagsstämma.

Minoritetsrevisorn skriver en egen revisionsberättelse. Hans eller hennes arvode betalas av företaget, precis som den ordinarie revisorns.

Det är länsstyrelsen som utser minoritetsrevisorn efter att en minoritet framfört kravet på en bolagsstämma.

Bekymmer med "förväntansgapet" mellan styrelsen och revisorn

Revisorer talar om "förväntansgapet" när det gäller deras roll som kontrollant. Styrelseledamöter och revisorn har ibland en delvis annan förväntan på revisorns insatser än vad revisorn själv uppfattar sig ha enligt lagar, regler och praxis som revisorn arbetar efter.

Revisorn är ingen polis eller garant för att allt står rätt till i företaget. Revisorn granskar om de system och rutiner som ska upptäcka oegentligheter är rimligt utformade. Det är styrelsen och VD som ska se till att system och rutiner finns och att dessa fångar upp försök att kringgå eller missbruka dem. Revisorn yttrar sig om deras förmåga att klara av det, men är själv inte på plats i vardagen och kontrollerar att det sker.

Ett sätt att reducera förväntansgapet är att revisorn och styrelsen vid sitt årliga möte så tydligt och konkret som möjligt stämmer av sina respektive kontrollinsatser.

Sunda och justa företag – inte bara revisorns intresse

Ett råd är att utnyttja revisorns iakttagelser och erfarenheter. Vid sin granskning av handlingar, system och rutiner gör revisorn en rad iakttagelser som föder idéer och förslag på förbättringar. En del av dessa ligger inom ramen för revisionsuppdraget, och dem rapporterar revisorn till företagsledningen. Men många ligger utanför revisionsuppdraget. Revisorn får ett betydande "spill". Det bästa ur det spillet har styrelsen san-

nolikt god nytta av i sitt arbete med att utveckla företaget. Enklast tar man till vara detta genom att bjuda in revisorn till ett styrelsemöte.

Revisorn som rådgivare till företagsledningen

Revisorn är specialist inom områdena ekonomisk styrning och uppföljning samt på skatter. Det är därför vanligt att företagsledningen använder revisorn som rådgivare på dessa områden. Det har flera fördelar. Revisorn kan företaget och har kort startsträcka, kan lämna sina råd utan omfattande inläsningsarbete om företaget. Revisorn är också välbekant med åtminstone delar av företagsledningen (oftast ekonomichefen och VD) och kan enklare nyansera sina råd och röra sig närmare känsliga områden.

I mindre ägarledda företag är ofta revisorn den ende externa rådgivare som företagaren någorlunda regelbundet använder, ibland också på områden där revisorn inte är någon specialist.

Om revisorns roll som rådgivare blir alltför omfattande får revisorn bekymmer när han eller hon sedermera ska göra sin revision och bedöma effekterna av sina egna insatser. En jävssituation uppstår och revisorns integritet kan ifrågasättas.

Företag med blandad revisions- och konsultverksamhet

De största revisionsföretagen är globala; efter en rad fusioner är de större och färre än tidigare. Vid sidan om revisionen har de alla byggt upp management-konsultverksamheter och den sammanlagda omsättningen hos konsultverksamheterna är numera högre än den sammanlagda omsättningen hos deras revisionsrörelser.

Revisionsföretagen och många av deras kunder menar att kombinationen revisions- och konsultverksamhet gagnar kunderna. Den etablerade relationen mellan företaget och revisorn innehåller mycket kunskap om företaget och dess medarbetare som är värdefull när konsultuppdrag ska genomföras i företaget.

Andra menar att revisionen kan bli lidande

om det finns nära kopplingar mellan en leverantör av konsulttjänster och företagets revisor. Revisorns integritet kan komma i kläm. Om konsultinsatserna varit dåliga och kan kritiseras, gör revisorn i så fall det? En annan situation är om det finns anledning för revisorn att kritisera VD eller ekonomichefen och dessa samtidigt är beställare av stora konsultuppdrag hos revisorn. Hur tydlig blir då revisorns kritik? Normalt klarar revisorn dessa integritetsproblem bra, men för att undvika feltolkningar bör styrelsen ställa mycket raka frågor till revisorn när denne möter styrelse, t.ex. på bokslutsmötet.

I årsredovisningen ska det framgå hur stora revisionskostnaderna har varit. För publika aktieföretag ska det också stå om företaget köpt konsulttjänster från revisionsföretaget och det sammanlagda arvudet för dessa.

Revisorsjämv

Revisor väljs av ägarna på en bolagsstämma och granskar företaget på deras uppdrag. Men det är också många andra intressenter som lutar på att revisorn gör sitt jobb:

- Bank och andra finansiärer
- Kommun och stat för korrekta skatteberäkningar och inbetalningar
- Leverantörer som lämnar oskyddade krediter
- Anställda som vill jobba i ett sunt företag som överlever och utvecklas.

Revisor måste vara trovärdig och oberoende och får inte orättfärdigt gynna någon – inte heller sig själv. Revisor får inte vara *jävig*. Det finns särskilda jävsregler för revisorer som säger att revisorn inte får:

- äga aktier i det företag han eller hon reviderar eller i annat företag i samma koncern
- sitta i styrelsen, dotterbolagsstyrelser eller vara VD

- vara engagerad i företagets bokföring på annat sätt än att lämna allmänna råd
- vara anställd i företaget
- vara anställd i samma företag som sköter bokföringen
- vara nära släkt till VD eller styrelseledamot, inte heller vara gift, sambo, syskon, släkting i rätt upp- och nedstigande led eller sväger till någon i styrelsen eller VD
- låna pengar av det företag revisorn reviderar (såvitt inte utlåning av pengar är en del av företagets verksamhet; en revisor till en bank får ha normala lån i banken).

Revisorns tystnadsplikt

Revisor har tystnadsplikt, vilket framgår av ABL 10.37. I sitt granskningsuppdrag har revisorn tillgång till alla handlingar och allt annat material i företaget som revisorn anser sig behöva. Företaget måste då kunna lita på att det revisorn får del av inte når någon annan eller på annat sätt skadar företaget. Erfarenheterna är också sådana; revisorer är medvetna om sin tystnadsplikt.

Det finns dock två undantag från tystnadsplikten och båda gäller vid misstanke om brott.

Det första undantaget är om revisorn kan misstänka att VD eller någon styrelseledamot gjort sig skyldig till ekonomiska brott i sitt uppdrag som VD eller ledamot. Då ska revisorn anmäla detta till styrelsen, som därefter har två veckor på sig att agera. Antingen är det möjligt att ställa till rätta den skada som drabbat företaget eller också anmäler styrelsen till polis eller åklagare. Sker inget av detta avgår revisorn och lämnar själv in en rapport till åklagaren.

Det andra undantaget är att revisorn är skyldig att på begäran lämna upplysningar om bolagets angelägenheter till undersökningsledare under förundersökning i brottmål.

Kostnader för revisor

Storleken på revisorns arvode beror på vem som är revisor och hur stort uppdrag revisorn har. Det finns ungefär 5 000 kvalificerade revisorer i Sverige, varav hälften är godkända, hälften auktoriserade. Deras timdebitering varierar beroende på deras teoretiska utbildning, erfarenhet, geografiska lokalisering, arbetsgivare och lokala konkurrenssituation.

När det gäller arvodet kan revisorns uppdrag delas upp i två delar – dels den revision som lag och god revisionssed kräver (lagstadgad revision), dels övrig rådgivning. Tidigare skedde oftast båda på löpande räkning. Numera är det vanligt att revisorn ombeds bedöma nödvändiga insatser för att göra den lagstadgade revisionen och sedan lämna en offert på arbetet. Den löpande rådgivningen sker däremot till överenskommet timpris. Revisionstjänster är en inköpt tjänst bland andra tjänster som företaget köper. Ta reda på i förväg vad den kommer att kosta. Jämför med andra leverantörer. Se till att fakturorna specificerar vad de avser.

ANSTÄLLDA I STYRELSEKAMRATEN

Lag om styrelserepresentation för anställda

Om företaget har mer än 25 (heltids-)anställda och kollektivavtal har de anställda rätt, men ingen skyldighet, att utse två ordinarie ledamöter och två suppleanter till företagets styrelse. Suppleanterna har närvarorätt också när de ordinarie arbetstagarledamöterna deltar i mötena.

Vid fulltalig styrelse får arbetstagarrepresentanterna inte ha egen majoritet. Företagsledningen och de anställda har rätt att i förhandlingar enas om annat antal arbetstagarledamöter, t.ex. två ordinarie och inga suppleanter. Kan de inte enas, har de anställda lagen på sin sida med rätt till två ordinarie ledamöter och två suppleanter.

En särskild lag ger arbetstagarna möjlighet att välja in ledamöter i bolagsstyrelsen, och lagen baseras på uppfattningen att dessa kan bidra med

kunskaper och erfarenheter till styrelsearbetet. Lagen har funnits sedan 1975 så det finns stor erfarenhet av dess tillämpning. Erfarenheterna är genomgående positiva. Det är också en del av den svenska management-kulturen att arbeta nära tillsammans med de anställda, också på styrelsenivå.

Dubbla lojaliteter – mot de anställda och mot övriga styrelsen

Arbetstagarledamöterna i bolagsstyrelsen riskerar att få brottas med dubbla lojaliteter – dels mot dem som de är valda av, dvs. de anställda, dels mot sina styrelsekamrater.

Det är därför viktigt att de känner till utgångspunkten för sitt styrelseuppdrag: *De representerar ingen annan än sig själva i styrelsen. Där ska de se till företagets bästa.* Inget annat.

Den egna fackklubbens styrelse kan ibland ha svårt att till fullo sympatisera med en sådan inställning. För att bättre kunna klara av denna situation är det vanligt att bolagsstyrelsen går med på att arbetstagarledamöterna inför bolagsstyrelsens möten förbereder sig tillsammans med sin klubbstyrelse. Efter styrelsemötena rapporterar de tillbaka till klubbstyrelsen, men inte till fler. Detta sker dessutom under förutsättning att klubbstyrelsen inför bolagsstyrelsen ger ett tysthetslöfte att de som sitter i klubbstyrelsen hanterar sekretessfrågor på samma sätt som bolagsstyrelsens ledamöter.

INFORMATION – SKAFFA, LÄMNA OCH INTE LÄCKA. SEKRETESS, JÄV OCH ETIK

Information till styrelsen

VD lever i företaget, mitt i informationsflödet, och kan enkelt skaffa sig all den information han eller hon behöver. Styrelsen däremot för en intermittent tillvaro. Den dyker upp på företaget ett antal gånger per år. Däremellan är den skingrad och ur funktion.

För att styrelsen ska ha en möjlighet att matcha sin VD, måste den se till att den får tillräcklig

och rätt information. Det är styrelsens eget ansvar. Den samlade information som styrelseledamöterna får bör vara:

- **relevant** – belysa den fråga styrelsen ska besluta om eller diskutera, ha rätt avgränsning
- **fokuserad** på väsentligheter – ha skalat bort överflödsinformation och oväsentligheter
- **korrekt** – vara sann. Det ska framgå vad som är fakta och vad som är bedömningar
- **aktuell** – när i tiden gäller lämnade fakta och när är bedömningarna gjorda?
- **heltäckande** – vad är utelämnat?
- **lättillgänglig** – lätt att läsa, tolka och förstå.

Inför styrelsemötena

Aktiebolagslagen har nyligen kompletterats med följande text:

”Styrelsen skall meddela skriftliga instruktioner för när och hur uppgifter om företagets ekonomiska situation skall samlas in och rapporteras till styrelsen.” (§ 8.4).

Instruktionen kallas **rapporteringsinstruktion**. Initiativet för att den arbetas fram ligger hos styrelsen som tar ställning till:

- **vilken** information den vill ha
- hur den ska vara **utformad** (löptext, sammanfattningar, OH-format)
- hur den ska vara **paketerad** och **distribuerad** (i pappersformat eller elektroniskt)
- hur **långt före** styrelsemötet den ska vara distribuerad/tillgänglig.

Underlaget brukar skickas ut så att ledamöterna hinner läsa in det innan mötet. Inläsningen brukar ske under veckoslutet före styrelsemötet.

Beslutspunkterna i underlaget beskriver det problem styrelsen ska diskutera och besluta om, olika sätt att lösa problemet, konsekvenserna av de olika lösningarna och VD:s förslag på beslut.

Under styrelsemötena

Vid styrelsens diskussion av ärendet fördjupas den sammanställda informationen. Den nyanseras och kompletteras. De enskilda ledamöternas och VD:s kunskaper förädlas. Gruppens gemensamma förmåga blir större än summan av de enskilda individernas.

I tillväxtföretag räcker dock inte detta arbetssätt till. Styrelsen måste ha förmåga att reagera snabbare. Enskilda ledamöter för med sig ny omvärldsinformation som presenteras vid sittande möte. Det är sällan tid till långa analyser, där ett flertal alternativ identifieras och vägs mot varandra och där till slut det mest optimala alternativet väljs. Så dags skulle förmodligen redan nya beslut ha varit fattade.

Förmågan att agera snabbare, och i större utsträckning göra det på muntlig information, ställer större krav på ledamöterna i tillväxtföretag. De måste på ett mera genuint sätt förstå verksamheten, affärslogiken. De måste ha större kunskaper om den kommersiella miljö företaget opererar i, och de bör ha förmåga att snabbt förstå nya situationer, nya sammanhang, komma fram till beslut och kunna bedöma konsekvenserna av dem.

Mellan styrelsemötena

I kapitel 3, avsnittet ”Kontroll av verksamheten” beskrevs VD-brev. VD-breven är ett bra sätt att hålla styrelsen informerad mellan (och inför) styrelsemötena, och de har flera fördelar:

- Styrelsen är välinformerad redan när den kommer till mötet. Den kommer snabbare till skott.
- Brevet föder nästan alltid en motreaktion från sina läsare. De kontakter spontant VD för att kommentera, ställa frågor, få förtydliganden eller för att lämna svar på öppna frågor som VD ställer i brevet.
- VD ges tillfälle till en stunds eftertanke, vilket krävs för att få ihop breven.

Ad hoc

I snabbväxande företag räcker det oftast inte med att informera styrelsen vid styrelsemötena och genom VD-breven. Ny och färsk information lämnas dessutom till styrelsen *ad hoc* ("vid tillfälle") av VD när det finns behov av att snabbt gå ut med information till styrelsen.

Det kan också vara en enskild ledamot som fått information som denne bedömer att övriga styrelsen snabbt bör få del av. Vanligast kanaliseras den via VD genom att ledamoten kontaktar VD och ber denne att informera övriga styrelsen. Eventuellt kan ordföranden kontaktas om informationen är sådan att ett extra styrelsemöte bör sättas in.

Tidiga varningssignaler. Svaga signaler.

Parallellt med den intensiva omvärldsavkänningen ska styrelsen också följa företagets inre värld. Det ekonomiska rapporteringssystemet används för att fånga in den ekonomiska processen, men inte bara för att konstatera att något har skett, utan att det har skett i tillräcklig tid och också varna för när fel saker håller på att ske. Systemet ska ge *tidiga varningssignaler*.

Ett vanligt sätt att åstadkomma detta är att mäta *kritiska nyckeltal*. Vanliga sådana är lönsamhet, debiteringsgrad och likviditet. I tillväxtföretag mäter styrelsen främst nyckeltal som indikerar tillväxten, t.ex. omsättning och antal anställda. Genom att jämföra deras utveckling över tiden får man en snabb och samlad bild av kritiska skeenden i företaget – under förutsättning att nyckeltalen valts klokt.

Svaga signaler är mera subtila än de kalla fakta som nyckeltalen förmedlar, och de är inte alltid kvantifierbara. Det kan t.ex. handla om att läsa av VD:s attityd och engagemang. Ser VD fram emot styrelsemötet? Eller är han eller hon nöjd med att genomföra det på ett rimligt anständigt sätt? Bränna av det för att kunna återgå till sin verklighet? Vad beror det i så fall på? Hur fungerar ledningsgruppen? Ett sammansvetsat gäng be-

själade av en vision? Eller en alltmer splittrad grupp behärskad av en auktoritär ledare?

Det krävs god receptiv förmåga att fånga upp svaga signaler och tolka dem riktigt. Lyckas styrelsen med det ökar dess förmåga att agera i tid.

Sekretess

Ordet *sekretess* nämns inte i Aktiebolagslagen. I stället regleras bristande sekretess av den paragraf som beskriver skadestånd (ABL 15.1), där det står att den styrelseledamot eller VD som genom uppsåt (med vilja) eller oaktsamhet (vårdslöshet) skadar företaget ska ersätta skadan. För att det ska kunna ske krävs att skadan kan identifieras, mätas i pengar och att orsakssamband kan bevisas mellan det påstådda sekretessbrottet och skadan.

Detta är det formellt juridiska sättet att hantera påstådda sekretessbrott.

Vid sidan om detta finns också *det sociala straffet*, vilket drabbar en människas heder. Den som är inblandad i, eller på goda grunder misstänks för, bekymmer med att hantera konfidentiell information blir inte längre kandidat för nya styrelseuppdrag och får sannolikt heller inte förnyat förtroende när omval till pågående uppdrag ska ske.

Bristande sekretess kan vara svår att bevisa. Den som gynnats av den sekretessbelagda informationen är nästan aldrig villig att hjälpa till med bevis. Tvärtom.

Styrelsen *avgör själv* vilken information som är konfidentiell. En förutsättning för att styrelseledamöter ska uppfatta det meningsfullt att engagera sig i styrelsen är att arbetet inte undermineras av att information från styrelserummet läcker ut – varken besluten eller detaljer från beslutsprocessen. Ledamöterna måste kunna lita på att de under styrelsemötena är "bland vänner", att tankar, idéer, värderingar, omdömen och slutsatser stannar inom styrelsen. Allt annat skapar osäkerhet och tvekan.

Men besluten måste kunna genomföras. VD behöver gå tillbaka till ledningsgruppen och ta hand om styrelsebesluten, samma ledningsgrupp som varit engagerad i att ta fram underlaget till styrelsen. Och VD behöver informera personalen. En hel del av informationen till styrelsen kan öppet lämnas också till personalen, men en del självklart inte. Känner VD tveksamhet konsulteras ordföranden alternativt styrelsen i sin helhet.

En del frågor är särskilt känsliga. Ordföranden gör klokt i att påminna om detta: ”Jag vill be er ha i minnet att denna informationen allvarligt skadar vårt företag om den lämnar det här rummet.” Så är fallet vid t.ex. planerade företagsförvärv.

En del styrelser väljer att besluta att allt som avhandlas i styrelserummet är sekretessbelagt, i varje fall till dess styrelsen i enskilt fall beslutat annat.

För noterade företag gäller särskilda bestämmelser för informationsspridning. De framgår av det avtal företaget tecknat med den börs det är noterat på.

Det händer att styrelseledamöter inte tänker på att styrelsematerialet är konfidentiellt, utan förvarar det i en pärm på sitt arbetsrum eller i hemmet. Skulle pärmen försvinna från sin plats och inte gå att återfinna hamnar ledamoten i en delikat situation. På samma sätt som företaget håller styrelseprotokoll och annat styrelsematerial i betryggande förvar ska också styrelseledamöterna göra det.

Eftersom ABL inte uttryckligen reglerar sekretess ligger det nära till hands att teckna ett särskilt sekretessavtal med styrelseledamöterna. Sådana avtal är dock ovanliga. Styrelseuppdraget är ett förtroendeuppdrag. Man väljer människor man litar på och har förtroende för. Men i t.ex. företag som planerar att exploatera en innovation eller annan unik idé tydliggörs sekretessfrågor ibland genom att de inblandade förmås ingå ett sekretessavtal.

Etik

Ett förslag på *hederskodex* för styrelsens ledamöter kan vara:

”Vi

- lyssnar till övriga i styrelsen
- behandlar dem med respekt och tilltro
- talar själva sanning
- står för vårt ord
- för inte konfidentiell information vidare
- är skeptiska till fagert tal och ’smarta’ (alltför bra) affärer
- tar vårt fulla ansvar
- är de sista som lämnar skutan.”

Etik och moral. Orden *etik* och *moral* betyder samma sak. Etik är det grekiska ordet för sed (eller sedelära) och moral är latin för samma ord. I vanligt tal är etik och moral de regler som gäller för mänsklig samlevnad och som inte är rättsligt sanktionerade utan där människors omdömen får avgöra.

Styrelsen sätter standarden för den etiska och moraliska nivån i företaget. VD lägger sig nära styrelsens standard, och VD:s medarbetare lägger sig nära VD. Genom att agera på ett etiskt tydligt och konsekvent sätt medverkar styrelsen till att utveckla en sund moral i företaget.

Egen integritet. Varje styrelseledamot är handplockad för sitt uppdrag och förväntas aktivt bidra till styrelsearbetet. Så bör det vara också i de situationer när den egna uppfattningen inte delas av övriga i styrelsen. Man förväntas ge klara besked om sin åsikt och stå för den – även när den är obekvämt.

En ledamot som inte tycker sig ha tillräcklig information i en fråga för att gå till beslut ska ge uttryck för det genom att ställa frågor och begära kompletteringar, likaså om ledamoten inte förstår den information som lämnas.

Inte förlita sig på andras initiativ. VD:ar är ofta drivande personer; det är säkert ett av skälen till att de blivit VD:ar. Så är det också när de agerar i styrelsesammanhang. Men styrelsen får inte uteslutande förlita sig på VD:s initiativ. Det är olyckligt om VD ensam tar täten.

En liknande situation uppstår när det finns experter i styrelsen. De förväntas behärska sina specialområden och ta de initiativ de anser nödvändiga. Men det är få delar av företagets omvärld som är avgränsade reservat och som bara särskilda experter har kunskap om. Det bör vara ett sådant klimat i styrelserummet att vilken ledamot som helst kan ta initiativ i vilken fråga som helst.

Jäv

Med *jäv* menas att en person har egna intressen i en fråga och att dessa strider mot företagets intressen. Det finns i så fall risk att personer försöker gynna sig själva, och inte tveklöst ser till bolagets bästa.

När en sådan fråga finns på dagordningen anmäler den jävige personen sitt jäv till mötesordföranden. Han eller hon ombeds då lämna styrelserummet och vara frånvarande så länge styrelsen diskuterar frågan eller fattar beslut om den.

Det anmälda jävet noteras i protokollet. Den jävige har inget ansvar för det beslut styrelsen fattar i den aktuella frågan.

Jäv som inte anmäls, men som sedermera upptäcks, är bekymmersamt – inte minst för den jävige. Dennes heder tar skada. Övriga i styrelsen får bedöma om det var glömska eller dåligt omdöme.

ABL skiljer på tre typer av jäv:

- Den jävige är själv part i ett avtal eller affär med företaget.
- Avtal mellan företaget och annan part som styrelseledamoten eller VD har viktiga intressen tillsammans med. Vanligast är nära släktskap, dvs. make/maka, barn, föräldrar, svärföräldrar och syskon.
- Avtal mellan företaget och ett annat företag där en person antingen är styrelseledamot i båda företagen eller VD i det ena och styrelseledamot i det andra. Denne kan då få svårt att enbart se till det bolags bästa i vars styrelse han eller hon just nu agerar. Personen företräder ju också det andra företaget, är ställföreträdare för båda. Denna typ av jäv kallas därför för *ställföreträdarjäv*.

En fjärde typ av jäv är *delikatessjäv*. Det är situationer där det inte är jäv enligt lagens bokstav men enligt lagens anda. Det kan t.ex. gälla avtal med kompisar eller nära vänner till VD eller någon i styrelsen. I sådana situationer tar styrelsen ställning till om det är jäv eller inte. Är styrelsen enig gäller enkelt majoritetsbeslut.

5. Styrelsen och kapitalet

NÄR LIKVIDITETEN OCH KAPITALET SINAR

”Cash is king”

Tillgång till likviditet skapar handlingsfrihet – och omvänt. Parallellen till privatekonomin är slående. Den som har gott om kontanter har en tillvaro fylld med möjligheter, och kan enkelt söka sig till intressanta miljöer, vara på händelserika platser och möta spännande människor. Han eller hon kan också utnyttja affärsmöjligheter när de dyker upp. ”Cash is king”.

Med tom kassa går hela tillvaron ut på att försöka överleva en stund till. Jakten på pengar eller krediter överskuggar allt annat.

Likviditetsbrist också i lönsamma företag

Nästan alla i dag framgångsrika företag har vid något tillfälle kämpat sig igenom perioder med så svåra likviditetsproblem att de varit nära att haverera – särskilt de som vuxit fort.

Snabb expansion är likviditetskrävande. Kundfordringar och varulager byggs upp i snabbare takt än pengar flyter in (även i de fall verksamheten är lönsam).

Andra orsaker till negativa kassaflöden kan vara

- verksamheten drivs med förlust
- stora utvecklingsinvesteringar – nya produkter, ny programvara – eller marknadsinvesteringar, i t.ex. ett nytt varumärke
- kundförluster
- förseningar vid lansering av nya produkter, fördröjade investeringar.

På obestånd

Det företag som inte kan betala sina skulder efter hand som de förfaller är *på obestånd*. Om inte oförmågan bara är tillfällig klarar bolaget inte längre av att fullfölja de avtal det har med sina finansierare. Dessa är i regel banken, leverantörer (köp på betalningsvillkoret 30 dagar netto) och Skattemyndigheten (förfallna men ännu inte inbetalda skatter). Företaget kan då sättas i konkurs. Antingen ansöker företaget självt om det eller någon av fordringsägarna som inte har fått betalt.

Ansökan lämnas till tingsrätten. Denna kallar parterna till sig. De får möjlighet att förklara sig. Är skulderna ostridiga, har förfallit till betalning och fortfarande inte betalda, sätter tingsrätten bolaget i konkurs och utser en konkursförvaltare. Denne tar över ansvaret för företaget. Uppgiften är att avveckla verksamheten och se till att fordringsägarna får tillbaka så stor del av sina fordringar som möjligt.

Ett alternativ till konkurs kan i en del fall vara *ackord*. Det är en frivillig uppgörelse mellan ett företag som är på obestånd och fordringsägarna. Dessa går med på att deras fordringar skrivs ned, ofta med en viss procentsats, lika för alla. Företaget betalar sedan den återstående delen av skulderna enligt en särskild betalningsplan.

Vid konkurs löses företaget upp, avvecklas. Vid ackord rekonstrueras det, fortsätter med befintligt organisationsnummer och namn.

Ackord är en av möjligheterna som finns i lagen om företagsrekonstruktion. En annan möjlighet är att hos tingsrätten ansöka om *företagsrekonstruktion*. Beviljas ansökan utser rätten en re-

konstruktör som lägger fram en plan på hur företaget kan rekonstrueras. Under rekonstruktionsperioden kan inte externa fordringsägare begära företaget i konkurs. I en första omgång är perioden tre månader. Den kan sedan förlängas med upp till nio månader.

Att förebygga och lösa likviditetskris

Likviditetskriser slår inte till blindt. De företag som drabbas har ofta sig själva att skylla där medvetna beslut – eller brist på beslut – ligger bakom, t.ex. beslut om snabb expansion, investeringar i produktutveckling eller marknadsutveckling. Att bygga volym kostar likviditet. Det är företagsledningens och styrelsens uppgift att kunna beräkna hur mycket.

För tillväxtföretag är det en självklar aktivitet att ha en genomarbetad likviditetsplanering med tillräcklig framförhållning. Det faktum att delar av den – t.ex. kommande försäljning – kan vara svår att planera i detalj duger inte som argument för att smita från uppgiften eller att fuska med den.

Likviditeten kan förbättras på många sätt. Bra resultat nås när företaget ger sig på sina affärsvillkor. Finns det möjligheter att få förskott och ännu mer framtunga betalningsplaner (fler delbetalningar i förskott)? Accepterar leverantörerna längre kredittider, mot att de får leverera allt större volymer till ett växande företag? Kan tillgångar hyras eller leasas i stället för att köpas? Finns ytterligare finansiärer med andra krav på säkerheter än t.ex. banken?

Om likviditetskrisen ändå inträffar, gäller det att agera snabbt. Oftast handlar det om veckor och dagar, sällan om månader. Likviditetsflödet måste vändas. Det gäller att snabbt få in kontanta pengar.

Det handlar också om att skapa förtroende hos kreditgivare om att krisen är övergående, och få dem att lita på att verksamheten i grunden är sund och att företagsledning och styrelse är kompetenta och seriösa människor. En aktiv och kun-

nig styrelse som inger förtroende hos kreditgivarna kan i sådana här situationer vara avgörande för företagets överlevnad.

KAPITALKRIS

Aktiekapitalet förbrukas

Trots att företaget har god likviditet kan det drabbas av *kapitalproblem*, dvs. få bekymmer med sitt egna kapital.

Den tillgångsmassa som finns på balansräkningen har finansierats på det sätt som beskrivs på balansräkningens passiva sida. Det har skett dels med eget kapital och dels med främmande, lånat, kapital. Det finns en koppling mellan resultaträkningen och det egna kapitalet i balansräkningen. Går företaget med vinst läggs den till det egna kapitalet (efter skatt och eventuell utdelning). Går det med förlust, finansieras den med pengar från det egna kapitalet. När det egna kapitalet är slut måste kommande förluster finansieras med det lånade kapitalet. *Det går inte långivarna med på.* Det var inte på de villkoren de lånade ut pengarna. Leverantörerna lämnade 30 dagars kredit, men vill sedan ha betalt. Skattemyndigheten har givit företaget några veckor på sig att betala in skatter och avgifter, men sedan ska de betalas. Banken vill ha tillbaka vartenda öre den lånat ut, plus ränta.

Det egna kapitalet är bufferten som tar upp förluster i avvaktan på senare vinster. Det är också därför det kallas *riskkapital*.

Kontrollbalansräkning

Aktiebolagslagen innehåller särskilda regler som VD och styrelse måste följa när det egna kapitalet är i riskzonen att ta slut. I korthet säger de att om VD eller styrelseledamot har anledning att anta att mer än halva aktiekapitalet är förbrukat ska de ofördröjligen låta upprätta en särskild balansräkning, *kontrollbalansräkning*. Den görs för att man ska få ett rimligt *sant* värde på företagets egna kapital. Tillgångarna tas upp till sitt försälj-

ningsvärde minus försäljningskostnader under förutsättning av ”going concern”, dvs. de (hypotetiska) inkomster företaget skulle få om det drivs vidare och tillgångarna såldes under ordnade former.

Eftersom den ordinarie balansräkningen är gjord efter en försiktighetsprincip lyfter kontrollbalansräkningen i regel fram dolda övervärden på tillgångarna. På så sätt ökar det egna kapitalet och också den verkliga bufferten för att finansiera förluster.

Att återskapa hela aktiekapitalet

Kontrollbalansräkningen ska granskas av revisorn. Visar det sig att mer än halva aktiekapitalet är förbrukat ska ägarna ta ställning till vad som ska ske med bolaget. Det är därför styrelsens ansvar att kalla till en extra bolagsstämma så att ägarna samlas. På den kan dessa antingen bestämma sig för att avveckla bolaget, likvidera det, eller bedöma att det är möjligt att återskapa **hela aktiekapitalet**. Väljer man det senare alternativet har företaget upp till åtta månader på sig.

Under den perioden kan hela aktiekapitalet göras intakt på flera olika sätt:

- Verksamheten drivs med vinst och vinsterna bygger upp det nya aktiekapitalet.
- Nuvarande eller nya ägare tillskjuter nytt aktiekapital.
- Tillgångar skrivs upp. Det är möjligt i vissa situationer med t.ex. fastigheter.
- Det registrerade aktiekapitalet sätts ner. (Kapitel 6 i ABL behandlar detta fall.) Det innebär inte någon förbättring i sak av företagets finansiella ställning, men kan ge en frist.
- Kombination av flera av ovanstående alternativ.

Inom åttamånadersperioden kallar styrelsen till en ny bolagsstämma. Är då hela aktiekapitalet återställt kan ägarna besluta att driva verksamhe-

ten vidare. Har företaget inte lyckats återskapa sitt aktiekapital kan ägare, styrelseledamot, VD eller revisor ansöka hos tingsrätten att den sätter företaget i konkurs. Sker inte det utan driften fortsätter är ansvarsreglerna stränga. I praktiken drivs företaget vidare som enskild firma eller handelsbolag, dvs. styrelse och VD blir personligen ansvariga för företagets fortsatta ekonomi.

STYRELSENS ARBETSSÄTT UNDER EN LIKVIDITETS- OCH KAPITALKRIS

Ändrat tempo och fokus och ändrad arbetsform

När likviditets- eller kapitalkrisen är ett faktum ändrar styrelsen sitt sätt att arbeta vad gäller fokus, arbetsformer och tempo.

Fokus förskjuts från strategiska och långsiktiga frågor mot mera näraliggande. Styrelsen blir mera operativ och tar till sig en del av de arbetsuppgifter som annars är VD:s. Diskussioner om långsiktig utveckling och tunga investeringar får ge vika för det näraliggande kassaflödet och strukturen på den nuvarande balansräkningen. Styrelsearbetet blir konkret och nära den praktiska vardagen.

Arbetsformerna förändras. Frekvensen på styrelsemötena ökar. Från att tidigare ha varit kvartal och månader mellan mötena minskar avståndet mellan dem till veckor, och i kritiska skeden till dagar. Det plöjs friskt i ledamöternas och VD:s almanackor. Alla veckans dagar och hela den vakna delen av dygnet görs tillgänglig för styrelsemöten. Alla mötesformer praktiseras – fysiska möten, telefonmöten, konferenser på nätet. Kraven på i förväg utskickat material sänks.

Tempot ökar. Detta sker inte bara mellan mötena utan också under dem. Den insiktsfulla och övervägda analysen får svårt att värja sig mot snabbare analyser och lösningar med flera utgångar. Improvisationer och oväntade förslag får en bättre jordmån.

Beskrivningen ovan kan ge associationer till det sista avsnittet i kapitel 3: ”Styrelsearbete som

förändras i takt med företagets tillväxt”. Olika faser i företagets utveckling skapar behov av olika slags styrelsearbete. Också när företaget hamnar i en kapitalkris måste styrelsen ha förmåga att ändra sitt sätt att arbeta. Skillnaden är att det nu måste ske snabbt och med befintlig styrelse.

STYRELSENS OCH VD:s ANSVAR VID KAPITALKRIS

Sanktionsreglerna är tuffa om styrelsen inte upprättar kontrollbalansräkning, inte gör det i tid eller inte kallar till extra bolagsstämma när det ska göras. Går företaget i konkurs, och en konkursförvaltare får insyn i företaget, riskerar de enskilda styrelseledamöterna och VD att personligen få betala de skulder som uppstått från den tidpunkt när halva aktiekapitalet hade förbrukats.

Styrelsens och VD:s ansvar är solidariskt, dvs. det kan riktas mot vem som helst av de ansvariga. I sådana situationer visar den som har en stor förmögenhet en större skottytta än den som inte har någon förmögenhet.

Kapitalkris kan vara mera förrädisk än likviditetskris. Den ställer större krav på styrelseledamöternas och VD:s kunskaper i företagsekonomi. De ska t.ex. tydligt förstå kopplingar mellan resultat- och balansräkningen. De måste också vara alerta på olika varningssignaler som indikerar attacker mot det egna kapitalet. Sådana är t.ex.:

- verksamheten drivs med förlust eller har genomfört en stor förlustaffär
- stora kundförluster
- kraftiga prisfall på marknader där företaget har tillgångar placerade (aktier, fastigheter).

Med en trivial liknelse kan man säga att likviditetskris är som förkylning och kapitalkris som virus. Den som drabbas av förkylning märker det direkt och inser behovet av snabb kurer. Virus kan man ha i kroppen utan att vara påtagligt medveten om det – förrän det bryter ut i full blom. Då gäller nya förutsättningar för vardagen.

STYRELSEN SOM KAPITALANSKAFFARE

Styrelsen och förtroendet för företaget

Respekterade styrelseledamöter

När banker får en förfrågan om en kredit från ett företag, arbetar den kundansvarige i banken fram ett kredit-PM, vilket är ett beslutsunderlag för dem i banken som ska ta ställning till krediten. PM:et innehåller ett avsnitt som ska ge en beskrivning av den ledning företaget har, däribland dess styrelse.

Det är rimligt att en kreditgivare intresserar sig för företagets ledning. I offensiva företag är styrelsen en viktig del av ledningen. Redan existensen av en kompetent och välrenommerad styrelse är en tillgång i företagets arbete med kapitalanskaffning.

Respekten för styrelsens kompetens ska finnas hos banken och de andra finansörer företaget vill samarbeta med. Man kan inte med automatik utgå ifrån att dessa delar en allmän opinionsuppfattning om olika människor. Varje bank har erfarenhet av ett stort antal låntagare och kan ibland föredra skickliga chefer och framgångsrika egenföretagare framför namn som glittrar av andra skäl.

I den kompetens som tillväxtföretag söker hos styrelseledamöter ingår erfarenhet av kapitalanskaffning. Det är en skicklighet i sig. Ofta räcker det inte med att de känner till hur – eller känner andra som känner till hur. ***De bör veta av egen praktisk erfarenhet.*** När kompetensen ”kunskap om kapitalanskaffning” ska skaffas in i styrelsen bör hårda fakta få avgöra.

Styrelsens agerande

Styrelseledamöter som har egen erfarenhet av kapitalanskaffning kan vara värdefulla konkreta rådgivare i hela processen:

- beräkning av kommande kapitalbehov
- strukturering av finansieringen – eget kapital, främmande kapital med olika tidshorisont, andra finansieringsformer

- ”paketering” av företaget (vad ska presenteras och hur, för potentiella finansiärer?)
- identifiering och rangordning av möjliga finansiärer
- medverkan vid möten med dessa.

De kan också ha erfarenhet av att identifiera tillgångar som inte är nödvändiga för kärnverksamheten, eller inte behöver ägas, och som kan säljas ut.

Ledamotens roll har operativa inslag som bör utföras på uppdrag av övriga styrelsen och i nära samverkan med den.

Styrelseledamöternas nätverk

På flera ställen i den här skriften beskrivs hur en huvuduppgift för styrelsen är att bevaka omvärlden och anpassa företaget till förändringar i den. Den viktigaste metoden är att utnyttja ledamöternas personliga nätverk. Det ger enklast och snabbast den mest relevanta informationen. Framgångsrika styrelseledamöter har personliga nätverk som består av mer än 1 000 personer, de har djupare relationer med åtminstone 50 människor och nära relationer med ett hundratal.

I kapitel 3, avsnittet ”Styrelsearbete som förändras i takt med företagets tillväxt” beskrivs hur styrelsen närmast operativt arbetar med kapitalanskaffning i den fas som kallas resursbygget. För att klara av det bör en del av styrelsen ha varit engagerad i tidigare kapitalanskaffning, antingen i egna företag eller i andra styrelseuppdrag. De har på så sätt fått egen erfarenhet av en mångfald kontakter bland olika typer av finansiärer. De har skaffat kunskaper om finansiärernas inriktning på sin finansiering – bransch, utvecklingsskede, storlek på företag och finansiering – analysmodeller, typ av kapital och engagemang utöver finansieringen – hands on, styrelseplats, ren finansiering. De har en rimlig överblick av den finansiella branschen och förstår hur den fungerar.

Styrelseledamöter med sådan erfarenhet har

också förmåga att öppna de intressantaste dörrarna och få låna finansiärernas öra. De är socialt skickliga, är intressanta för finansiärerna och har tillräcklig trovärdighet hos dessa. De vet vad finansiärer och investerare letar efter, helst vill höra och ser till att de matchas ihop med rätt slags projekt.

Ibland talar man om styrelsens *sociala kapital*. I detta ingår företagets förmåga att sätta ihop rätt styrelse, att ”komponera musiken i styrelserummet”. Där ingår också att ha insikter om vilka krafter de enskilda ledamöterna kan mobilisera. Hur kan styrelseledamotens nätverk vara påtagligt värdefullt i företagets kommande förhandlingar med bankerna? Vid den planerade USA-satsningen? Vilket nätverk har ledamoten tillgång till som inte styrelsen redan har, via de övriga i styrelsen?

Styrelsens operativa medverkan vid kapitalanskaffning

Det är tids- och resurskrävande att få tag i tillräcklig finansiering. För många företagsledning och styrelser är det frustrerande att det inte är takten i framgångarna på marknaden som bestämmer tillväxten utan förmågan att finansiera den.

Styrelseledamöter med särskild kompetens på området kan skapa genvägar in i det finansiella systemet, särskilt när de arbetar så operativt som beskrivs tidigare i det här avsnittet.

Styrelseledamöter som finansiärer

Hittills har det varit vanligt att investerare av riskkapital (egenkapital) också tar en plats i styrelsen, men däremot inte att finansiärer av lånat kapital gör det; bankpersonal sitter t.ex. inte i de lånande företagens styrelse. Under senare år har det blivit vanligare att styrelseledamöter också agerar som investerare och finansiärer i företaget. En sådan grupp är *affärsänglarna* (se kapitel 2).

Framgångsrika affärsänglar ser till att de sitter i flödet av nya intressanta projekt (”the deal

flow”). Varje sådant projekt behöver någon eller några investerare. För affärsänglar gäller det att vara en av de första som blir tillfrågade – inte vara långt ner på listan och få förfrågningar först när ett stort antal andra affärsänglar redan tackat nej (sannolikt på goda grunder). Samtidigt vill de inte bli omkullsprungna av den skara människor

som söker finansiering till mer eller mindre hopplösa projekt. Därför vill affärsänglar ofta vara synliga, men i rätt miljö. De är inte organiserade i någon sammanslutning eller – såvitt är känt – inte katalogiserade. Ett sätt att finna dem är via andra företag där de är aktiva, via den egna styrelsens nätverk eller med hjälp av banken.

6. Styrelsens ersättning

DELÄGARSKAP

En kraftfull belöningsmetod

De som äger ett företag äger också de kommande årens vinster. År efter år, så länge ägarskapet består. Därför kan delägarskap vara en kraftfull belöningsmetod, särskilt i företag med stark framtidstro som i tillväxtföretag. För styrelseledamöter i sådana företag är delägarskap den mest attraktiva ersättningsformen och också den mest effektiva. Varje vinstkrona hos företaget som styrelsen medverkar till, ökar företagets värde mångfalt (för några av de noterade IT-företagen mer än 100 gånger). Styrelsen blir på ett mycket konkret sätt delaktig i företagets värdestegring.

Delägarskapet kan arrangeras på några olika sätt. Här beskrivs de tre vanligaste: *nyemission*, *konvertibler* och *optioner*.

Nyemission

Vid en nyemission beslutar företagets nuvarande ägare på en bolagsstämma att öka företagets egna kapital. Företaget ger ut nya aktier som antingen köps av de nuvarande ägarna, nya ägare eller både och. Priset för varje aktie är högre än det nominella belopp som står på aktien. Skillnaden mellan verkligt och nominellt pris – *överkursen* – bokför företaget som fritt eget kapital.

Grundprincipen är att nuvarande ägare deltar i emissionen i proportion till sitt nuvarande ägande. På så sätt förändras inte ägarfördelningen i företaget. Efter emissionen har de hittillsvarande ägarna kvar samma procentuella andel.

Men nyemissionen kan också vara *riktad* (nuvarande ägare beslutar), t.ex. till styrelseledamöter efter överenskommelse med dessa. Övriga

ägares andelar späds då ut, för att få utrymme för de nya ägarna.

Konvertibler

Konvertibler är en kortbenämning för konvertibla skuldebrev. Dessa utfärdas för lån som lämnas till företaget. Långivaren – t.ex. en styrelseledamot – kan välja att antingen få lånet återbetalat eller i stället för kontanter få aktier i företaget. Dessa nyemitteras till en förutbestämd kurs, normalt en aning försiktigt satt.

Har styrelsen konvertibler och företaget utvecklas mindre gynnsamt än planerat, väljer ledamöterna att få lånet återbetalat, plus ränta för låneperioden. Utvecklas bolaget bättre än planerat väljer de att få aktier i stället. Aktiernas verkliga värde är då högre än den kurs de emitteras till. Styrelseledamöterna har medverkat till att företaget har fått en god utveckling och fått belöning för det. Ju bättre utveckling, desto högre belöning.

Optioner

Option innebär en möjlighet att under ett tidsfönster få köpa aktier till en förutbestämd kurs. Optionen har ett värde och den som "får" optionen betalar för det. Med många optioner sker en öppen handel, där kursen beror på köparens och säljarens bedömning av det underliggande värdet på aktien under den tidsperiod optionen får utnyttjas för aktieköp.

Man skiljer på några olika kategorier optioner: köpoptioner, teckningsoptioner, syntetiska optioner och personaloptioner.

En *köpoption* är en rätt att i framtiden köpa

redan utgivna aktier i företaget. Köptionen förutsätter att företaget konkret förfogar över aktier som optionsinnehavaren kan köpa när denne har rätt till det. I regel är det företagets huvudaktieägare som säljer en del av sina aktier. Om företaget är noterat på en börs kan företaget köpa aktier via börsen.

För att företaget ska slippa betala sociala avgifter och köparen ska slippa förmånsbeskattning måste köparen betala ett marknadsmässigt pris för optionen. Det bör fastställas av utomstående värderare (t.ex. revisorer eller fondkommissionärer).

Teckningsoption har likheter med konvertibla skuldebrev. Det är ett lån från styrelseledamoten till företaget. När lånet ges får långivaren ett skuldebrev och till detta är fogat en optionsrätt att i framtiden teckna nya aktier i företaget. Optionsrätten är i regel avskiljbar (genom det optionsbevis som finns till skuldebrevet) och kan säljas och köpas separat.

Ibland är lånemomenten en teknikalitet. När lånet givits och långivaren fått skuldebrevet skiljs optionsrätten av. Därefter återbetalas omedelbart lånet. Långivaren har då kvar optionsrätten.

Vid **syntetiska optioner** motsvarar inte optionens värde en existerande aktie. Värdet baseras i stället på ett konstruerat (syntetiskt) värde. Syntetiska optioner påminner om köpoptioner men är enklare att hantera eftersom de inte blandar in reella aktier.

Personaloptioner är breda optionsprogram där alla medarbetare i företaget erbjuds att delta. De som gör det betalar t.ex. 7 000 kr för att något eller några år senare få köpa ett visst antal aktier i företaget för t.ex. 100 000 kr. Om företaget är noterat på en börs finns det känd värdering av aktierna. Det betyder också att aktierna är likvida, dvs. enkelt kan säljas och växlas in i pengar. När optionsinnehavaren väljer att utnyttja sin option kan värdet av aktierna vara betydligt över 100 000 kr. (Jämför diskussionen om konvertibler ovan.)

Personaloptioner är en metod för att attrahera

och behålla värdefull personal. Personaloptionernas skattetekniska behandling är för närvarande under debatt. Nuvarande regler säger att värdestegringen ska beskattas som inkomst av tjänst. För den anställde faller skatten med marginalskattesatsen, för de flesta mer än 50 procent. Företaget drabbas dessutom av arbetsgivaravgifter, drygt 33 procent. Skulle personaloptionerna däremot beskattas som inkomst av kapital är skattesatsen 30 procent och ingen arbetsgivaravgift utlöses.

De ekonomiska incitamenten för beskattning som inkomst av kapital i stället för inkomst av tjänst är uppenbara. Dessa kan möjligen locka till s.k. kreativa upplägg. Risken att dessa inte klarar en skatterevision är ofta mycket stor.

Ett generellt råd är att alltid anlita skatteexpert vid införande av optionsprogram. Steget mellan kapital- och inkomstbeskattning är kort, men skillnaden i effekt är stor.

CONNECT har givit ut skriften **Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag (IVA-R 431)**. Tabellen på nästa sida är hämtad ur skriften.

I tillväxtföretag som är noterade på en börs, eller planerar bli det, finns ofta **optionsprogram**. Dessa kan omfatta 10–15 procent av företagets aktier fördelat i tre lika delar till

- styrelsen (ordföranden har två andelar),
- ledningsgruppen och
- övriga nyckelmedarbetare (och eventuellt vissa leverantörer).

Beskattning av reavinst vid försäljning av optioner (med undantag för personaloptioner) och aktier sker för styrelseledamöter normalt i inkomstslaget kapital (skattesats 30 procent). Att notera är dock att en styrelseordförande (dock inte övriga ledamöter) som äger aktier i ett mindre tillväxtföretag (dvs. fåmansföretag) och dessutom aktivt bidrar till den ekonomiska utvecklingen av företaget riskerar att beskattas enligt de s.k. särreglerna för fåmansföretag för den reavinst han

	Konvertibler	Personaloptioner	Köpoptioner	Teckningsoptioner	Syntetiska optioner
Kräver medverkan av annan än arbetsgivaren	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
Marknadspris	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Kan överlätas	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Knuten till anställningen	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej
Lösningrätt m m	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Skyldighet att köpa aktie	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Insats- eller kreditrisk	Ja	Ej krav	Ja	Ja	Ja
Utspädning av aktie	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Anstränger likviditeten	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Omfattande reglering i lag	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Enkelt	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja
Utdelning under löptid	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Ränta under löptid	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
Rösträtt m m under löptid	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Kapitaltillskott	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Emissionslikvid aktier	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Kapitalskatt	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Inkomstskatt	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej

gör på aktierna. Detta betyder att 50 procent av reavinsten beskattas i inkomstslaget tjänst (marginalskatt ca 57 procent) och 50 procent i inkomstslaget kapital (skattesats 30 procent).

Viktigt! Anlita alltid skatteexpert vid införande av optionsprogram.

ARVODE

Styrelsearvode är lön

Det är bara privatpersoner (fysiska personer) som kan ha styrelseuppdrag. Sådana uppdrag är förtroendeuppdrag och förenade med ett personligt ansvar. Därför kan styrelsearvoden bara betalas till fysiska personer – inte via faktura till företag.

Det finns det prejudicerande skattedom på.

Om en ledamot har 50 000 kronor i överenskommet styrelsearvode är företagets kostnad 50 000 kronor plus arbetsgivaravgifter på cirka 33 procent, sammanlagt 66 500 kronor. Innan arvodet betalas ut drar företaget preliminär skatt; ofta tillämpas skattesatsen för engångsersättningar – 30 procent. Styrelseledamoten får sedan reglera den slutliga skatten via sin självdeklaration och eventuell fyllnadsinbetalning.

Styrelsens arvoden beslutas formellt av bolagsstämman.

Vid blandade styrelse- och konsultuppdrag bör den delen av ersättningen som är styrelsearvode vara skälig och marknadsmässig.

Olika arvodesmodeller

Det finns olika slags arvodesmodeller:

- Ett **fast arvode** överenskomms för det kommande året. Vanligast i företag med stabila förutsättningar. Deras tillväxt är moderat, ungefär lika med tidigare år. Man genomför ett förutsägbart antal styrelsemöten under året med ungefär känd längd. Styrelsen har funnit sina arbetsformer och planerar att tills vidare behålla dem.

Ett sätt att slippa förhandla om arvodet med jämna mellanrum är att knyta det till basbeloppet. För unga och ekonomiskt tunna företag kan ett styrelsearvode vara ett halvt basbelopp. När verksamheten vuxit en bit ökas arvodet till ett basbelopp. I ett lönsamt och stabilt växande företag är två basbelopp ett rimligt arvode.

- Arvodet delas upp på en **ansvarsdel** och en **prestationsbaserad del**. Ett exempel: Ordinarie ledamöter har 15 000 kronor per år i ansvarsarvode. Suppleanter 10 000 kronor per år och ordföranden 30 000 kronor per år. Därutöver får de som deltar i styrelsemöten 6 000 kronor per genomfört möte. En ordina-

rie ledamot som varit närvarande vid sex styrelsemöten får 15 000 kronor + 6 x 6 000 kronor = 51 000 kronor.

- **Resultatbaserat arvode**. Hela eller delar av arvodet knyts till företagets resultat. Detta är inte ovanligt när VD har en lön knuten på motsvarande sätt. Ett exempel: Blir företagets vinst lägre än ”bankkontoavkastning” på 6 procent utgår ingen bonus. På överstigande vinst delas 15 procent av vinsten lika mellan styrelseledamöterna.

Det är vanligt att styrelseordförandens arvode är 50–100 procent högre än ledamöternas.

I styrelsen kan finnas ledamöter som har möjlighet att medverka operativt i företaget. Det kan gälla att stötta VD i en tuff situation eller att på styrelsens uppdrag engagera sig i ett VD-byte. För sådana uppdrag betalas normalt särskilda **kon-sultarvoden**, ofta i intervallet 10 000–15 000 kronor per dag.

Med **arbetande styrelseordförande** menas en ordförande som också har operativa uppgifter i företaget. Deras arvoden är betydligt högre än för normala styrelseordförandeuppdrag.

7. Alternativ till styrelsearbete

För den företagare som ännu inte börjat med aktivt styrelsearbete finns det flera styrelseliknande arbetsformer att mjukstarta med. Här beskrivs mentorskap, adjungering och skuggstyrelse.

MENTOR

Mentorskap har funnits sedan historisk tid. Den grekiske kungen Odysseus, som ofta var ute i krig, behövde en ”surrogatfar”, rådgivare och lärare till sin hemmavarande son Telemachos – någon som kunde göra sonen lycklig. Han fann Mentor, ”urmentorn”.

Mentorskap tar sin utgångspunkt i *adepten*. Det är dennes personliga utveckling och framgång som är i fokus och som mentorn ska medverka till. Den vanligaste arbetsformen är det *lägmälda förtroendefulla samtalet*. Mentorn undviker ”konsultbeteende”, att vara normativ, ha förslag på lösningar. I stället är synsättet att *adepten äger sitt problem*. Mentorn förmår adepten att fånga in och beskriva frågeställningar. Adepten får också fundera över alternativa lösningar och göra egna val. Mentorn ställer frågor, speglade mot sin egen erfarenhet.

Mentorskapet fungerar bara om mentorn och adepten har fullt och odelat *förtroende för varandra*. Adepten behöver inte fundera över om en fråga är onödig eller förefaller dum. Det är adepten själv som avgör det.

Förutom möten med viss regelbundenhet bör mentorn ha en *hög tillgänglighet* för adepten, för frågor eller avstämningar, ofta via telefon eller e-post. Det innebär inte att mentorn accepterar att bli kontaktad när som helst. Självklart har också mentorn behov av en fredad zon. Den bör vara tydligt kommunicerad med adepten.

Det finns argument både för och emot huruvida mentorn ska ha arvode. De som argumenterar för, menar att vi lever i en värld där man får vad man betalar för. Mentorer kan riskera att ta sitt mentorskap på marginalen om det konkurrerar med andra alternativa sysselsättningar som är arvoderade och mentorskapet inte är det. Man menar också att den som inte har något arvode inte heller tar något ansvar för sina råd. Ytterligare ett argument för arvode brukar vara att det då är lättare att avbryta ett mentorskap om adepten är missnöjd.

De som argumenterar mot, menar att om mentorskapet arvoderas är det ingenting annat än ett traditionellt konsultuppdrag – må vara att själva samtalstekniken kan skilja sig en aning. Risken är att adepten känner att varje gång han eller hon lyfter telefonluren för att ringa sin mentor så startar en taxameter i andra ändan av linjen. Med denna tickande kan kvaliteten och djupet i samtalet bli lidande, i varje fall om de ekonomiska resurserna hos adepten är begränsade.

ADJUNGERING

Att vara adjungerad betyder direktöversatt att vara ”fogad till”. (Undvik dock begreppet ”adjungerad styrelseledamot”, eftersom det inte handlar om någon styrelseledamot.) Styrelsen kan välja att kalla till sig en expert för att få tillgång till mera kunskaper och fakta under mötet. Det är t.ex. vanligt att VD tar med sig ekonomichefen till mötena dels för att snabbt få tillgång till mera ekonomiska fakta än vad VD enkelt förfogar över, dels därför att ekonomichefer ofta är bra protokollförare. Dessutom är de vana att hantera sekretess.

Begreppet adjungerad finns inte nämnt i Aktiebolagslagen och därför har heller inte adjungerade något aktiebolagsrättsligt ansvar. Deras insatser i styrelserummet regleras i stället av Lagen om rådgivning som beskriver regler för advokaters, revisorers, ingenjörers och andra rådgivares verksamhet. Lagen innehåller också ett ansvarsavsnitt, vilket betyder att den adjungerade ledamoten har ansvar för sin medverkan i styrelserummet. När ansvaret ska bedömas, får vägledning sökas i en annan lag än ABL.

En adjungerad har inte rätt att delta i styrelsebeslut och har därför ingen röst vid en eventuell omröstning. Styrelsen avgör från fall till fall i vilken omfattning den adjungerade ska få yttra sig och delta i diskussionen.

Att låta någon delta som adjungerad på styrelsemöten används ibland för att skola in nya ledamöter. Både styrelsen och den tilltänkte ledamoten kan då närmare bekanta sig med varandra och lättare avgöra om den adjungerade ska övergå till att bli ordinarie ledamot. (Notera dock att det inte är styrelsen som utser nya ledamöter. Det gör bolagsstämman.) I familjeföretag förekommer

det också att ägaren vill adjungera en tilltänkt framtida efterträdare som en del av inskolningen av sonen eller dottern i företaget.

SKUGGSTYRELSE

Skuggstyrelse är en låtsasstyrelse, där en företagare bjuder in en grupp andra företagare och eventuellt några andra personer att vara en skuggstyrelse i företaget. Man genomför styrelseliknande möten; vid det första av dessa avger man ofta ett tysthetslöfte till varandra. Företagaren får möjlighet att diskutera viktiga frågor för sitt företag under förtroliga former. Skuggstyrelsens samlade kunskaper, erfarenheter och nätverk blir tillgängliga.

Det är sällan denna typ av erfarenhetsutbyte arvodas.

I en del fall är gruppens medlemmar skuggstyrelser hos varandra i en överenskommen turordning.

Tekniken med skuggstyrelse används ofta i ledarutbildningar som tillämpar action learning-metodik. Erfarenheterna är oftast mycket goda.

8. Nya förutsättningar för styrelsen

Vi är inne i en period där intresset för styrelsefrågor stegras. Affärspressen skriver dagligen om styrelsearbete. Alltfler böcker i ämnet ser dagens ljus. Likaså nya styrelseskrifter. Företagsledare och andra intresserade av styrelsefrågor bildar nya nätverk och föreningar. Styrelsearbetet sätts i fokus och utvecklas.

I tillväxtföretagen är kraven på styrelserna större än i traditionella företag. För att klara dessa ytterligare krav tvingas tillväxtföretagens styrelser att forcera utvecklingen av sitt arbete. I den här skriften har vi berört ett antal skillnader mellan styrelsearbetet i traditionella företag och tillväxtföretag. Låt oss göra en avslutande sammanfattning: vad skiljer styrelsearbetet i tillväxtföretag från traditionellt styrelsearbete?

Större insatser från styrelsen. Och intensivare. Styrelseledamöterna medverkar med sitt kunskapskapital, sociala kapital och med eget finansiellt kapital. Man arbetar intensivare än de flesta traditionella styrelser. Tätare omvärldskontakter, tätare möten, tätare i teamet styrelsen och tätare mot VD.

Arvodet är nära kopplat till företagets prestationer. Styrelsearvoden diskuteras inte särskilt ofta. Däremot optioner och optionsprogram. Styrelsen påverkar påtagligt företagets prestationer och vill ha del av resultatet.

Styrelsen som kapitalanskaffare. Insatserna sker på flera olika sätt. Ledamöter väljs för att medverka till att skapa förtroende för företaget hos finansiärer av eget och främmande kapital. Men ledamöterna väljs också efter sin förmåga att mobilisera egna nätverk vid kapitalanskaffning till det företag där de sitter i styrelsen. Väl där arbetar någon eller några av dem under perioder operativt med kapitalanskaffning. De bidrar också själva med eget kapital till företaget.

Styrelsen komponeras för att få rätt kompetens. Fortfarande tillsätts många styrelser. Kriterierna kan vara att ledamöten representerar en del av ägarkretsen eller är ett respekterat namn. Självklart förväntas han eller hon också tillföra kompetens till styrelsearbetet. Men detta räcker inte i tillväxtföretag. Där komponeras styrelsen för att sammantaget få den kompetens företaget behöver nu och under den närmaste framtiden.

Cross generation-förmågan. För externa betraktare är det påtagligt hur tillväxtföretagens styrelser har förmåga att få unga entusiastiska människor att fungera smidigt tillsammans med erfarna företagsbyggare. Och att få individer ur olika generationer att berika varandra.

Tidsbegränsade uppdrag. Styrelseledamöterna i tillväxtföretag sitter inte på livstid. Företagen går igenom relativt tydliga utvecklingsfaser. En ny fas ställer nya krav också på styrelsen. Delar av den byts ut. Styrelsearbetet förändras efter varje sådan förnyelse av styrelsen.

Styrelsemöten på många olika sätt. Styrelsearbetet organiseras för att i högre grad möjliggöra improvisationer och pareringar. Fysiska möten blandas med telefonmöten och möten via nätet. Underlag för diskussioner och beslut sänds ut elektroniskt nära inpå mötet. Ledamöterna förväntas vara tillgängliga och beredda och läsa in material med kort varsel.

Vi är inne i ett tidevarv där det är många nya förutsättningar för styrelsearbete. Vi kommer sannolikt att få se en intressant utveckling de kommande åren. Både i traditionella företag och i tillväxtföretag. De förra har mycket inspiration att hämta hos de senare.

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För ytterligare information, se IVA:s hemsida: www.iva.se.

.

Industrifonden verkar för lönsam tillväxt och förnyelse av det svenska näringslivet. Detta sker genom finansiering via olika typer av lån eller ägarkapital till främst små och medelstora företag. En finansiering från Industrifonden är skräddarsydd för varje enskilt företags eller projekts behov och kombineras alltid med kompetent rådgivning. För ytterligare information, se Industrifondens hemsida: www.industrifonden.se.



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN
Royal Swedish Academy of Engineering Sciences



I CONNECT-serien ingår hittills:

Så skriver Du en vinnande affärsplan

En praktisk handledning.

Sthlm 1999. 23 s. IVA-R 428.

Att starta och driva tillväxtföretag

Några råd på vägen.

Sthlm 1999. 42 s. IVA-R 429.

Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag

Några råd på vägen.

Sthlm 1999. 31 s. IVA-R 430.

Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag

Några råd på vägen.

Sthlm 1999. 30 s. IVA-R 431.

Styrelsearbete i tillväxtföretag

Några råd på vägen.

Sthlm 2000. 54 s. IVA-R 435.

Priset för en CONNECT-skrift är 100 kr (inkl moms).

Beställ via e-post: connect@iva.se eller fax 08-611 56 23.

Skrifterna finns även i Acrobat Reader-format för fri nedladdning från CONNECT:s hemsida: www.iva.se/connect.

CONNECT i Sverige

CONNECT har till uppgift att genom frivilliga insatser sammanföra entreprenörer med de finansiella, tekniska och företagsutvecklande resurser de behöver för att skapa och utveckla tillväxtföretag i Sverige. Detta sker genom aktiviteter som de regionala CONNECT-nätverken utför samt genom större aktiviteter som nätverken genomför tillsammans med CONNECT Sverige.

CONNECT-verksamheten i Sverige består i dag av de regionala nätverken CONNECT Stockholm, CONNECT Väst, CONNECT Skåne, CONNECT Uppsala och CONNECT Norr samt av CONNECT Sverige, en projektgrupp inom Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

CONNECT Sverige fungerar som ett stöd och en resurs för de regionala nätverken. Dessutom organiserar projektgruppen aktiviteter på riksplplanet i samarbete med nätverken när det krävs fler aktörer än vad dessa vanligtvis kan mobilisera. Vidare producerar CONNECT Sverige en skriftserie på aktuella teman för tillväxtföretag.

De aktiviteter CONNECT regelbundet genomför inkluderar:

- Möt en forskare
- Möt en entreprenör
- Möten kring CONNECT-skrifterna
- Sprängbräddor
- Finansieringsfora
- Partnerskapsfora
- Kurser och konferenser.

De regionala nätverken finansieras genom medlemsavgifter från professionella tjänsteföretag, industriföretag, riskkapitalbolag och enskilda medlemmar samt genom avgifter på olika servicepaket som medlemmarna erbjuds att köpa. Entreprenörer och nya tillväxtföretag behöver inte vara medlemmar för att få hjälp i nätverken. CONNECT Sverige finansieras av Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling samt Industrifonden.

För ytterligare information, se CONNECT:s hemsida: www.iva.se/connect.