



# Hur bedrivs ett framgångsrikt styrelsearbete?

21 februari



# Välkommen till Grant Thornton



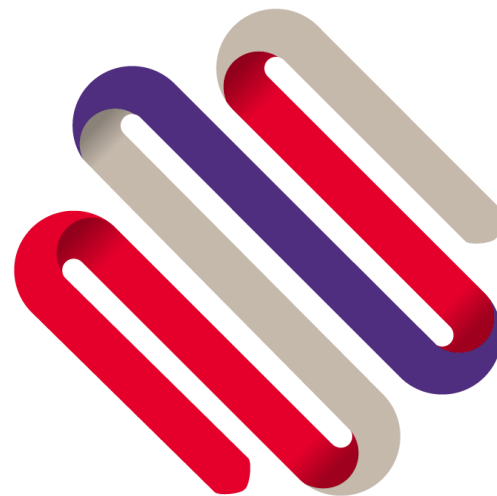
@GrantThorntonSE  
#GTevent



# Seminarie serie med en röd tråd

- Vilken nytta kan jag ha av en styrelse i mitt företag, och hur kommer jag ingång?
- Hur bedrivs ett framgångsrikt styrelsearbete?
- Hur bedrivs styrelsens strategiarbete? (7/3)
- Vilket ansvar har styrelsen? (21/3)
- Erfarenheter från styrelsearbete i ägarledda företag (19/4)

Gå alla delar och få ett intyg!



# Säsongsens föreläsare

- Ove Liljedahl – Styrelseinstitutet
- Satish Sen – Kaleidoscope
- Johan Hörnberg – Lindahl
- Helena von der Esch – Grant Thornton
- Roland Dansell – Grant Thornton
- Maths Anväg – Grant Thornton
- Gästföreläsare den 19 april: Meg Tivéus och Fredrik Hiort - Briab

# Agenda

- Vilka är de viktigaste förutsättningarna för styrelsearbete i ägarledda företag?
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Hur hanteras ägarfrågorna?

# Särdrag för små och medelstora ägarledda företag

- Ägaren/ägarna bestämmer i slutänden
- Stark och orubblig värdegrund
- Brist på kompetens och erfarenheter vid nya utmaningar
- Motståndskraft mot krissituationer normalt låg – inget/lågt reservkapital hos bolaget och hos ägarna
- Större riskexponering för styrelsens ledamöter
- Fler aktiva ägare skapar behov av forum för samsyn – avsaknad av dialog kan förlama styrelsearbetet

Framförallt styrelsens ordförande har en utmaning i att hantera denna situation



# Det ägarledda företagens många faser

- Start
- Överlevnad
- Tillväxt
- Expansion
- Mognad
- Succession – helt eller delvis

Fördel med icke ägare i styrelsen med 100 % bolagsfokus för att ta sig igenom och mellan faserna

# Agenda

- Vilka är de viktigaste förutsättningarna för styrelsearbete i ägarledda företag?
- **Hur organiseras styrelsearbetet?**
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Hur hanteras ägarfrågorna?



# Vanliga problem med styrelsemöten

- Mötena drar ut på tiden
- Ledamöter kommer oförberedda
- För sent utsända agendor och handlingar
- Bristfälliga beslutsunderlag
- Oklara beslut – vad har vi beslutat?
- För lite tid åt strategifrågor
- Låg kreativ process under mötet
- För mycket siffror, för få nyckeltal
- Dålig gruppdynamik i styrelserummet

# God sed ger vägledning om hur styrelsen bör organisera sitt arbete i praktiken

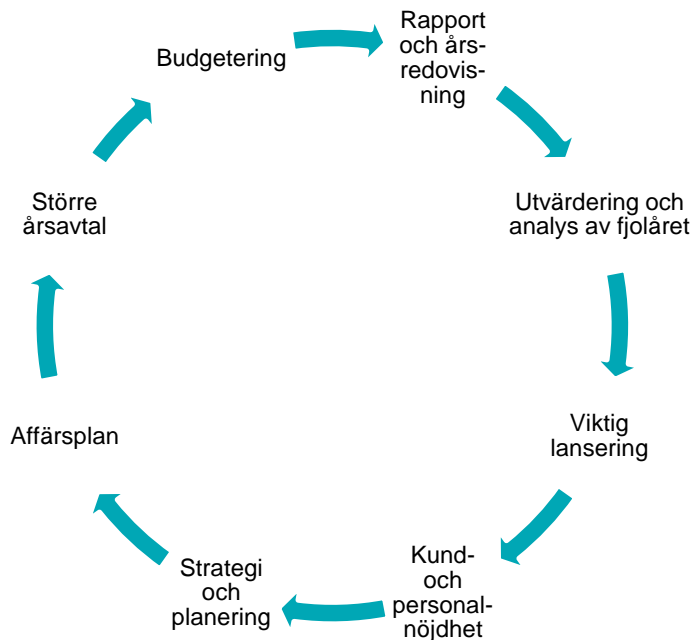
- Få riktlinjer i aktiebolagslagen hur styrelsearbetet bedrivs
- Vad är god sed i styrelsearbetet?
- Vägledning till god styrelsesed (StyrelseAkademien)
- Större bolag – Svensk kod för bolagsstyrning
- Mindre bolag och verksamheter
  - ägarnas förväntningar samt verksamhetens behov
  - ordning och reda i styrelsearbetet
  - vägledning från större bolag och hur "andra gör"
  - styrelsemedlemmarnas erfarenhet/kunskap



# Vad är då viktigt att tänka på när det gäller god sed i styrelsearbetet?

- **Oberoende och jävsfrågor** – styrelsen ska kunna agera oberoende från såväl ägare som bolagets ledning (mycket svårt i ägarledda företag)
- **Tydlig ansvarsfördelning** ägare, styrelse och vd
- **Kunskapskrav** på styrelsens ledamöter – vid behov utbildning
- Processer för **ersättningsfrågor** och **utvärdering** av styrelsens arbete
- **Systematisk uppföljning** av verksamhetens utveckling samt av fattade styrelsebeslut

# Upprätta en årsplan som stämmer med verksamhetens årscykel



"Det blir enklare att tackla de oväntade frågorna om de väntade är organiserade"

"Anpassa arbetet till den fas företaget är i – inte den man önskar att man vore i"

# Ordförandens roll: att skapa en positiv gruppdynamik

- Nära produkt – nära marknaden  
– nära kunderna
- Säkerställ att alla kommer till tals
- Säkerställ att arbetet är seriöst, stimulerande och lustfyllt
- Visa respekt för varandras kompetens och åsikter
- Disponera tiden efter prioritetsordning
- Visa respekt för varandras tid;
  - Material i tid
  - Kom i tid och var påläst
  - Frågor i förväg till ordföranden och vd
- Återkoppling både bra och dåligt för att skapa delaktighet
- I ägarledda företag – vara ett bollplank i ägarfrågor
- Coach till vd

# Agenda

- Vilka är de viktigaste förutsättningarna för styrelsearbete i ägarledda företag?
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- **Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?**
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Hur hanteras ägarfrågorna?

# Styrelsens huvuduppgifter bör prägla agendan

- Ägarna med på tåget
- Värderingar och kultur
- Strategi och framtid
- Riskhantering och hållbar utveckling
- Information och transparens
- Kontroll och formalia
- Tillsätta/avsätta vd

”När styrelsen endast fokuserar på kontroll och formalia blir verksamheten sällan framgångsrik”

# Många problem i styrelsearbetet som hindrar styrelsens strategiarbete – utbildning gör skillnad

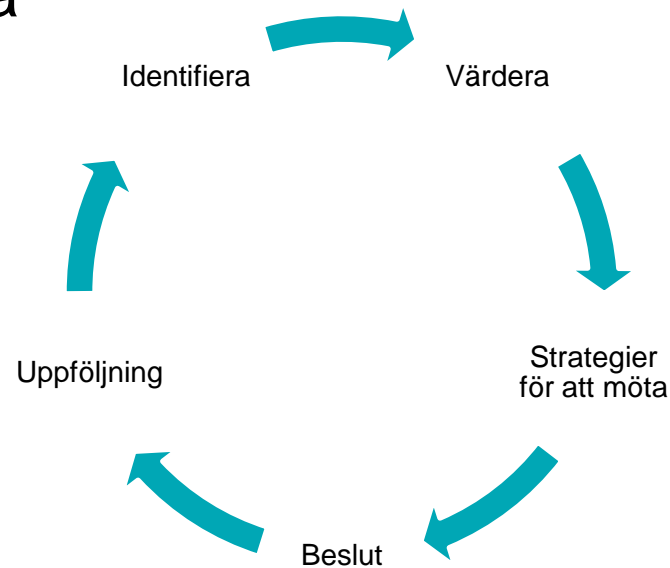
Problem	Stort /mkt stort problem 2015	Stort/ mkt stort problem 2010	Förändring (procentenheter)
Handlingarna kommer ut för sent	18 %	52 %	+ 34
Ledamöter kommer oförberedda till mötet	17 %	78 %	+ 61
Mötena drar ut på tiden	16 %	55 %	+ 39
Mötena saknar dynamik och energi	15 %	n/a	
Låg kvalitet ekonomisk rapportering	11 %	n/a	
Beslut fattas på bristfälliga underlag	12 %	76 %	+ 62
För mycket tid för rapportering och kontroll	11 %	77 %	+ 66
För lite tid för strategi och framtidsfrågor	33 %	90 %	+ 57
Styrelsen är helt i händerna på vd/ledning	13 %	n/a	



# Diskutera strategiska risker i verksamheten

Viktigt att känna till och kunna hantera verksamhetens risker

- säkerställa långsiktig utveckling
- undvika att hamna i kris
- beredskapsplaner
- skapa buffert för det oväntade



# Exempel på risker att hantera

- **Ekonomiska risker** – stora investeringar och omfattande avtal påverkar likviditeten och soliditeten
- **Operationella risker** – negativa händelser i verksamhetens interna processer och rutiner
- **Strategiska risker** – uppstår på marknaden, inom branschen och i verksamhetens omvärld
- **Kompetensrisker** – behov av nyckelpersoner och kompetens inom olika områden, succession
- **Legala risker** – kontroll på rättigheter, varumärken och patent samt inverkan av nya och befintliga lagar och regler
- **Ansvarsfullt företagande** – kopplat till företagets samhällsansvar, etiska normer, värderingar, jämställdhet, arbetsvillkor, etc

# Vem ansvarar för information till olika intressenter och personal?

- Ytterst är styrelsen ansvarig
- Styrelseprotokoll ej offentliga
- Den dagliga informationsgivningen delegeras normalt till vd
- Strategisk viktigt fråga och bör därför samordnas
- Kommunikationspolicy – säkerställer att rätt person ger rätt intressent rätt information vid rätt tillfälle
- Kris kräver speciella rutiner
- Säkerställ sekretessen – avtala om tystnadsplikt

Transparens – en konkurrensfördel?



# Kontroll och formalia

- Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation (ABL 8 kap.)
- Detta kräver att styrelsen löpande erhåller rapporter om verksamhetens utveckling och prognoser för framtiden – **krav på skriftlig rapportinstruktion!**
- Vd:s månadsbrev och månadsbokslut är i normalfallet tillräckligt – lägsta nivå är kvartalsuppföljning

Hur kan man fatta beslut om en större investering, om man inte vet hur verksamheten går?

# Styrelsen måste säkerställa att det som beslutats också blir gjort av den verkställande ledningen

- Styrelsen ska arbeta genom vd
- Följa upp att beslutade åtgärder också genomförs
- Säkerställa att beslutade underlag tas fram och distribueras
- Att skatt, moms, sociala avgifter m.m. betalas in

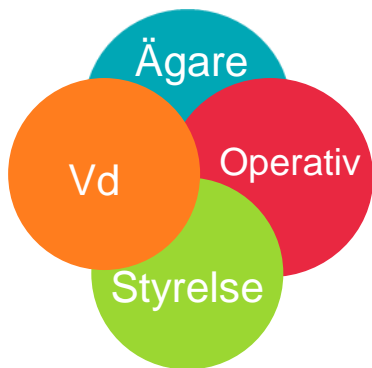
Rekommenderas: "beslutslogg"

# Agenda

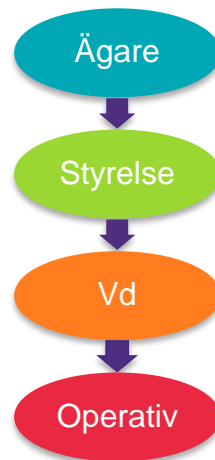
- Vilka är de viktigaste förutsättningarna för styrelsearbete i ägarledda företag?
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Hur hanteras ägarfrågorna?

# Att få styrelse och vd att fungera

Från ägarlett...



... till ägarstyrt



# Aktiebolagslagens krav på tydlig ansvarsfördelning

- Styrelsens ansvar kan enligt lag inte delegeras
- Det är inte förbjudet att delegera, men skyldighet föreligger att följa upp resultatet
- Styrande dokument som krävs enligt ABL (8 kap.) för publika bolag:
  - Styrelsens arbetsordning
  - Vd-instruktion
  - Rapporteringsinstruktion (krävs även för privata bolag)
- Vår uppfattning är att även privata bolag bör ha arbetsordning och vd-instruktion



# Ägaren ansvarar för:

- Att det finns en dokumenterad ambition med bolaget, ett **ägardirektiv** – kan göras i samråd med styrelsen eller styrelsens ordförande
- Att ledamöterna får tillgång till all relevant och korrekt information för att kunna göra sitt jobb
- Att arbeta med och genom styrelsen – inte kringgå styrelsen



# Vad innehåller ägardirektivet?

- Vad vill ägarna uppnå med verksamheten?
  - Ambitioner - vad vill jag ha ut av mitt ägande?
  - Roller – ägarnas roller i företaget
  - Visionen – ägarnas ultimata framtidssyn
  - Värderingar – värdegrunden som förhållningssätt
  - Målbild – verksamhetsmål och ekonomiska mål
  - Vd – ägare? extern? ledamot?
  - Styrelsen – antal, sammansättning, extern/intern
  - Restriktioner och risknivå
  - Utdelningspolicy – ägarnas krav på avkastning

# Några viktiga framgångsfaktorer för extern vd i ägarledda företag

- En tydlig ägarstrategi
- Ett tydligt vd-uppdrag
- En komplett styrelse
- En extern och erfaren ordförande
- En tydlig roll för avgående vd
- Förtroende mellan extern vd och ägare
- Respekt för företagskulturen



Hämtat från boken Extern vd – så lyckas du!

# Ordföranden ansvarar för:

- Att en årsplan för viktiga händelser och möten upprättas
- Att kallelse och dagordning sänds ut
- Att säkerställa god kvalitet på beslutsunderlagen samt att de sänds ut i god tid före mötet
- Att leda mötet så att tiden räcker till
- Att formulering otvetydiga beslut till protokollet
- Att protokollet blir skrivet och distribuerat
- Att följa upp tidigare styrelsebeslut
- Att rutiner och formalia efterlevs

**Sist men inte minst – att styrelsen fattar beslut!**

# Styrelseledamoten ansvarar för att:

- Sätta bolagets agenda framför den egna
- Sätta sig in i de förutsättningar som gäller för verksamheten och den marknad som företaget verkar på
- Läsa in sig på materialet före mötet
- Aktivt delta i diskussioner på mötet
- Agera lojalt med de beslut styrelsen fattar samt stå för besluten

# Vd ansvarar för (i relation till styrelsen):

- Den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer
- Att styrelsens beslut genomförs
- Att de av styrelsen delegerade frågeställningarna genomförs
- Att bolaget verkar i enlighet med gällande lagstiftning
- Att styrelsen får det beslutsunderlag som efterfrågas

# Agenda

- Vilka är de viktigaste förutsättningarna för styrelsearbete i ägarledda företag?
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- **Hur hanteras ägarfrågorna?**

# Var hanteras ägarfrågorna egentligen?

Ägarfrågorna ska behandlas  
– men inte i styrelserummet!

Oenighet eller disharmoni mellan delägare är en av de vanligaste orsakerna till ägarskifte och problem i ägarledda företag.





# De formella aspekterna

- Bolagsstämma/or
- Beakta skyddsregler för minoriteten
- Viktigt att renodla rollerna för att styrelsearbetet ska kunna fungera – rätt roll ska utövas i rätt forum
- En ägare som ledamot ska vara 100 procent lojal till bolaget – gäller även i frågor där enskild ägare på kort sikt kan missgynnas av beslut
- Alla ägare ska behandlas lika
- Styrelsens måste kunna agera oberoende från ägarintresset/aktieägarna – aktieägaravtalet gäller ej styrelsen

# De informella aspekterna

- En ordförande med erfarenhet från ägarledda bolag
- Tydliggöra de olika rollerna och forumen för delägare i styrelse och utanför styrelsen
- Etablera information
- Ägarplan/ägardirektiv som visar ägarnas ambitioner
- Ägarmöten förutom bolagsstämman
- "Rätt" ägare i styrelsen
- En extern ordförande kan tillföra mycket erfarenhet och kompetens om hur ägarfrågor hanteras på ett bra sätt

# Utvärdering av styrelsens arbete – kanske en av de känsligaste frågorna i svenska styrelser

- Hur vet man annars om styrelsearbetet är framgångsrikt?
  - Genomför årligen – gärna dokumenterat beslut – sedan ingen dramatik
- Genomförs på ett strukturerat sätt
  - Skilj på ägare som styrelsemedlem och som operativ
  - Finns bra checklistor att jobba med
- Utvärdering av extern part
- Självtvärdering – kom överens om målen innan!
  - Genom särskild grupp, t.ex. ägare, vd och styrelseledamot
  - Enkät till samtliga ledamöter eller intervjuer av ordföranden
- Fem områden;
  - Formalia, arbetsformerna, strategiarbetet, hur bolaget utvecklas i önskad riktning, utfall större projekt/investeringar

# Några råd som skapar förutsättningar för ett framgångsrikt styrelsearbete

- Fokus på rätt frågor
- Ta tag i strategifrågan
- Skapa bra samverkan mellan ägare, styrelse och vd
- Förankra mål och ambitioner med styrelsearbetet hos ägarna
- Fatta och genomför beslut!
- Utvärdera hur det går



# Hur bedrivs styrelsens strategiarbete?

7 mars

- Hur bedrivs ett framgångsrikt strategiarbete?
- Hur fördelas strategiarbetet mellan styrelse och vd?
- Hur beaktas ägarnas intentioner i strategiarbetet?

# Tack för visat intresse!

Roland Dansell

roland.dansell@se.gt.com

t0706-727120

Satish Sen

satish@k-scope.se

0706-227541

Helena von der Esch

helena.vonderesch@se.gt.com

0703-301635

# Frågor om styrelse-serien?

Roland Dansell

Marknadsområdeschef

roland.dansell@se.gt.com

070-672 71 20

Materialet finns att hämta här

[www.grantthornton.se/styrelsekurs](http://www.grantthornton.se/styrelsekurs)