

# Styrelsearbete

- Vilken nytta kan jag ha av en styrelse i mitt företag?
- Hur kommer jag igång?

**Stockholm 19 september 2018**



# Föreläsare

- Maths Anväg - Affärsrådgivare Grant Thornton
- Helena von der Esch - Affärsrådgivare Grant Thornton
- Mårten Berndtsson - Affärsrådgivare Grant Thornton
- Fredrik Hiort - Vd och grundare

# Varför seminarier om styrelsearbete

## Vi har sett att:

- det skapar tid och kraft åt framtidsfrågor och vägval
- det tillför nya perspektiv
- det förbättrar arbetsfördelning mellan olika roller
- det hjälper till att hantera ägarviljor
- ensam är **inte** stark
- det skapar ordning och reda
- **en professionell styrelse ger framgång**



# Tre delar

## Del 1

Vilken nytta kan jag ha av en styrelse i mitt företag och hur kommer jag igång?

## Del 2

Hur bedrivs ett framgångsrikt styrelsearbete?

**Måndag 22 oktober 20**

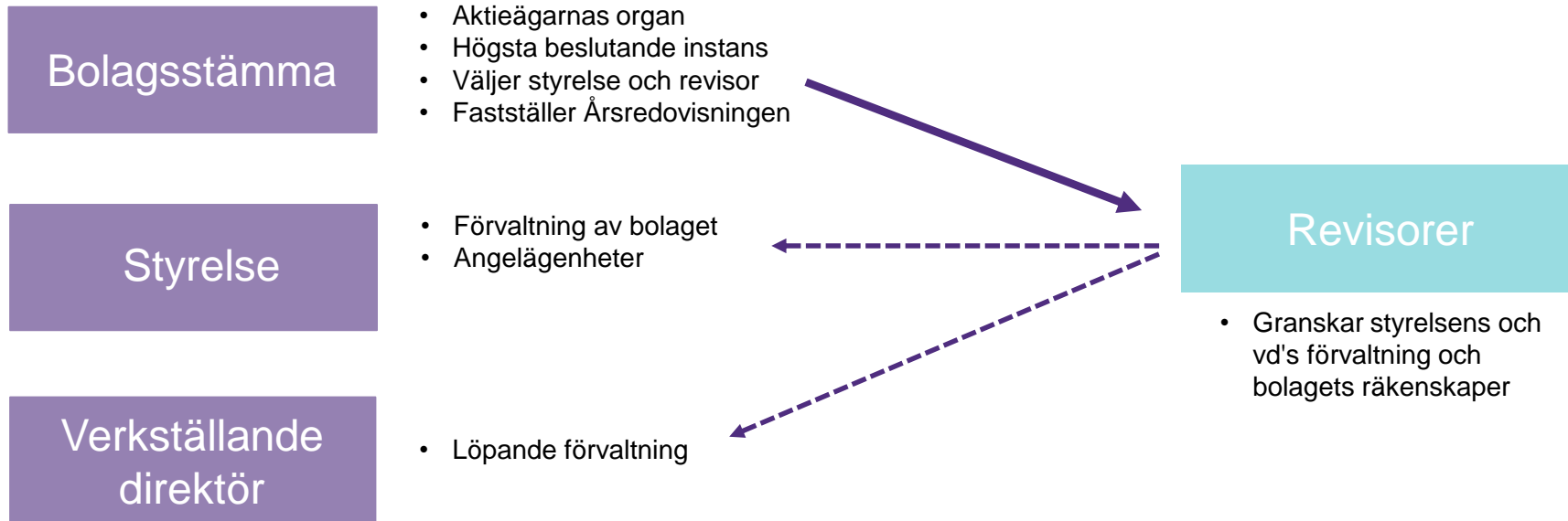
## Del 3

Styrelsens ansvar och ordförandes ledarskap?

**Tisdag 13 november 2018**



# De fyra bolagsorganen i aktiebolagslagen



# Tre tydliga hattar

Ägare

- Ägarvilja/ägardirektiv  
-Vision och värderingar

VART?

Styrelse

- Realisera ägarviljan  
-Strategi och uppföljning

VAD?

Verkställande  
direktör

- Genomför styrelsebeslut  
-Taktik och handling

HUR?

“

**Styrelsens mest grundläggande uppgift är att med utgångspunkt från en samlad bild av ägarnas intentioner, beslut om bolagets affärsidé, mål, strategi och organisation i syfte att på bästa sätt uppfylla det samlade ägarkollektivets intresse.**

*Ur Vägledning till god styrelsesed från Styrelseakademien*

”

“

Utifrån ägarviljan – **Arbeta för bolagets bästa**

”



# Dagens agenda

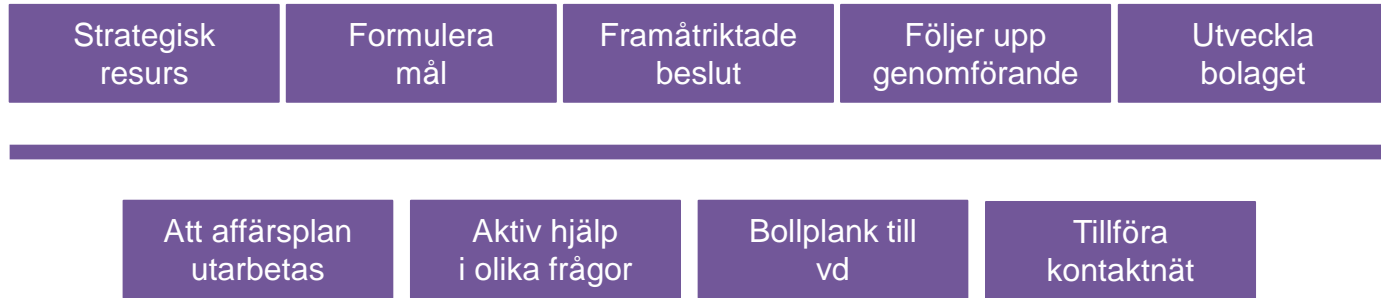
- Vad kan ett aktivt styrelsearbete tillföra ditt företag?
- Vilka förutsättningar behöver vara på plats?
- Hur kommer du igång med styrelsearbetet?

# När kan det vara lämpligt?

- Olika faser
- Flera ägare
- Extern vd
- Problem
- Exit
- Generationsskifte

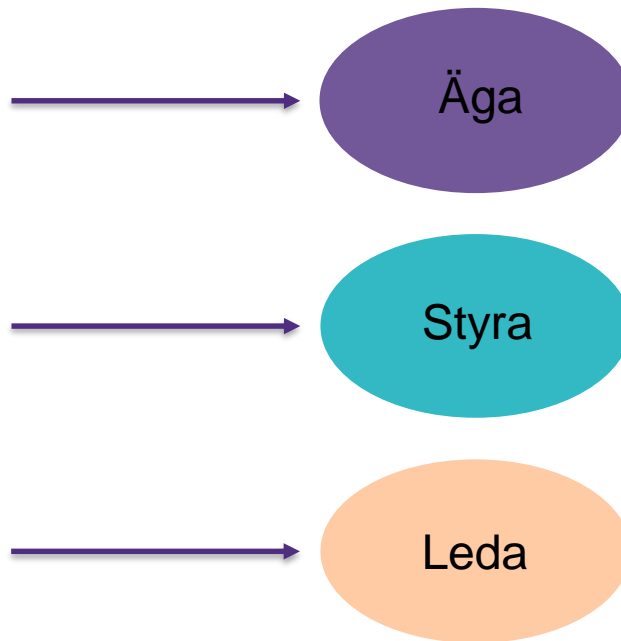


# Exempel på konkret nytta



**Lyfter blicken från ”skruvar och muttrar”**

# Hjälpa organisationen att sortera frågor



# Vilka frågor hamnar i styrelsen?

Arbetsmiljöplan	Bedöma om organisation och förvaltning håller måttet	Förvärv eller försäljning av fast egendom	Upprätta årsredovisning
Vilka som ska ingå i styrelsen	Företagets strategiska plan	Utarbeta affärsplan	Företagets vision
Ersättning till styrelsens ledamöter	Likviditetsprognos	Företagets värderingar	Utarbeta budget
Besluta om aktieutdelning	Ersättning till ledningsgruppens ledamöter	Ledningsgruppens sammansättning	Bonusprogram
Upptagande av krediter		Inleda juridiska tvister	

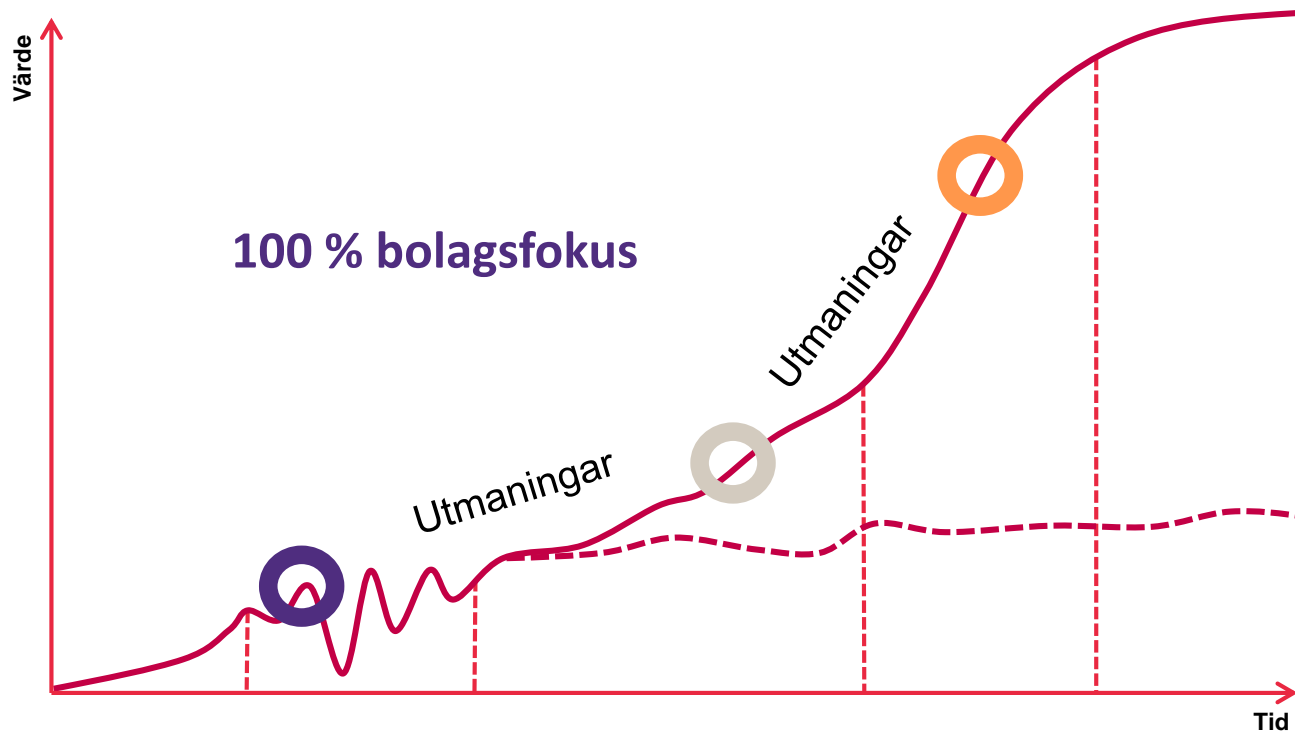
# Vilka frågor hamnar i styrelsen?

<b>Arbetsmiljöplan</b>	<b>Bedöma om organisation och förvaltning håller måttet</b>	<b>Förvärv eller försäljning av fast egendom</b>	<b>Upprätta årsredovisning</b>
Vilka som ska ingå i styrelsen	<b>Företagets strategiska plan</b>	Utarbeta affärsplan	Företagets vision
Ersättning till styrelsens ledamöter	Likviditetsprognos	Företagets värderingar	Utarbeta budget
Besluta om aktieutdelning	<b>Ersättning till ledningsgruppens ledamöter</b>	Ledningsgruppens sammansättning	<b>Bonusprogram</b>
<b>Upptagande av krediter</b>		<b>Inleda juridiska tvister</b>	

# Vilka frågor hamnar i vilket forum?

Ägarna - stämma	Styrelsen	Vd - ledningsgrupp
Vilka som ska ingå i styrelsen	Arbetsmiljöplan	Likviditetsprognos
Styrelsens ersättning	Upptagande av krediter (se vd-instruktion)	Utarbeta affärsplan
Beslut om aktieutdelning	Bedöma om organisation och förvaltning håller måttet	Utarbeta budget
Företagets vision	Inleda juridiska tvister (se vd-instruktion)	LG´s sammansättning
Företagets värderingar	Företagets strategiska plan	Ersättning till LG
	Ersättning till LG (vid farfars princip)	
	Förvärv och försäljning av fast egendom	
	Upprätta årsredovisning	
	Beslut om bonusprogram	

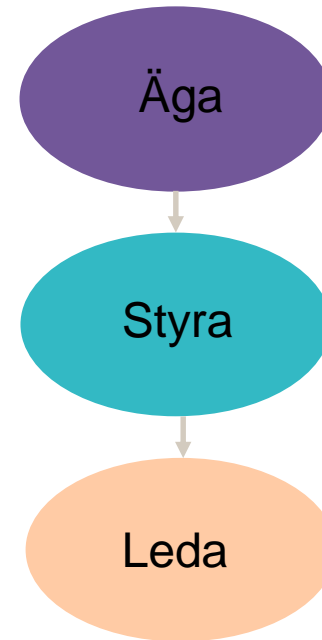
# Företagets resa





# Sammanfattning

- Hjälp i olika faser etc.
- Lyfta blicken
- Hattarna
- Identifiera och hantera utmaningar



# Dagens agenda

- Vad kan ett aktivt styrelsearbete tillföra ditt företag?
- Vilka förutsättningar behöver vara på plats?
- Hur kommer du igång med styrelsearbetet?

# Styrelsen har väl ett uppdrag?



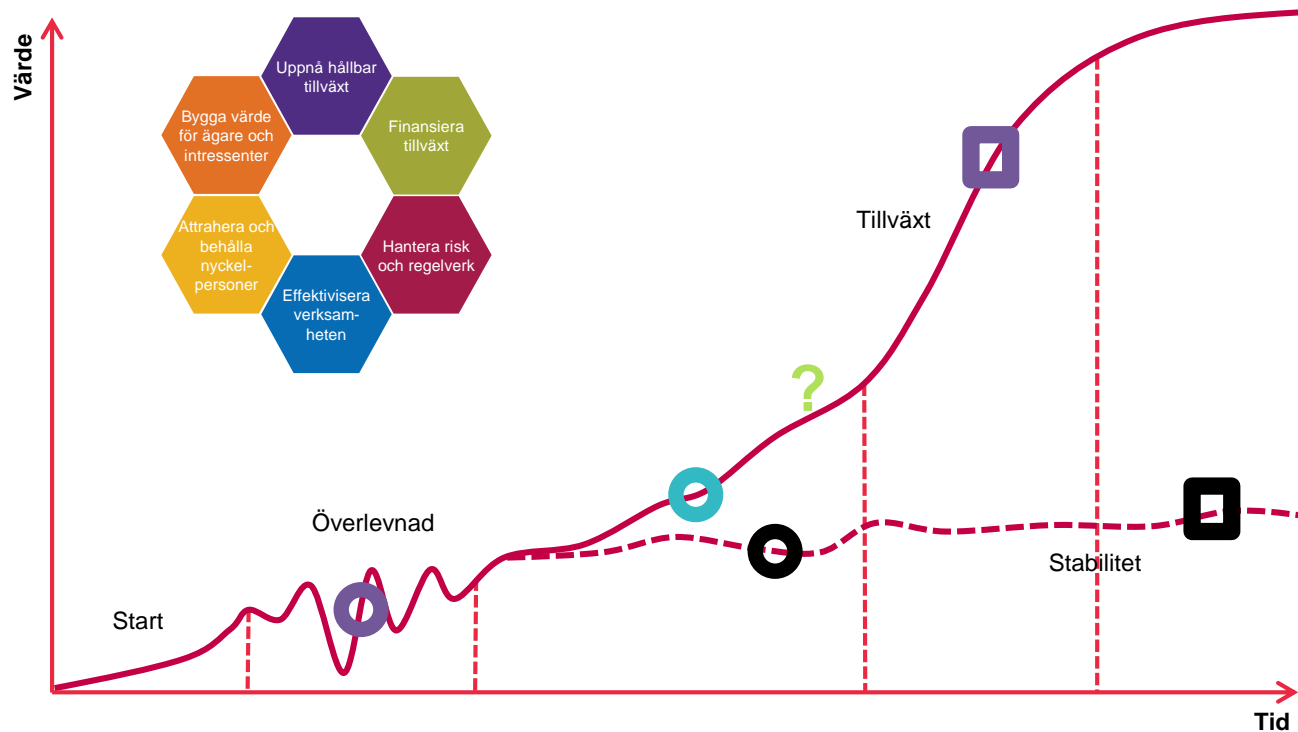
# Ägardirektiv - ett grundläggande ägaransvar

## Inspiration & målbild för

- Ägare
- Styrelse
- Ledning
- anställda



# Din resa som ägare



# Ägarviljan – hur ser innehållet ut?

- Avsikter med företaget
- Finansiering
- Ägarnas roller
- Värdegrund
- Styrelsearbete
- Ägarnas begränsningar och mål
- Värdebyggande
- Vilka idéer vill man förverkliga?

## Ägardirektiv 2017–2024

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>2</b>
1.1	Versionshistorik	2
1.2	Dokumentinformation	2
<b>2</b>	<b>Avsikter med företaget</b>	<b>2</b>
2.1	Varför gör vi detta?	2
2.2	Vision	3
2.3	Affärsidé	3
2.4	Värdegrund	3
2.4.1	Värdeord	3
2.4.2	Vad vi vill att andra skall säga om oss	3
2.4.3	CSR	3
2.5	Viktiga utmaningar under de närmaste åren (styrelsens övergripande uppdrag)	4
<b>3</b>	<b>Ägarens avsikter</b>	<b>5</b>
3.1	Tidsperspektiv och ägarandelar	5
3.2	Värdebyggande, exitplaner och finansiering av expansion	5
3.3	Ekonomiska målsättningar och begränsningar	5
<b>4</b>	<b>Styrelsearbete</b>	<b>6</b>
4.1	Styrelsens syfte och arbetsuppgifter	6
4.2	Styrelsens bemanning	6
4.3	Tidsperspektiv	6
<b>5</b>	<b>VD</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>Uppföljning av ägardirektivet</b>	<b>6</b>

# Processen för ett ägardirektiv



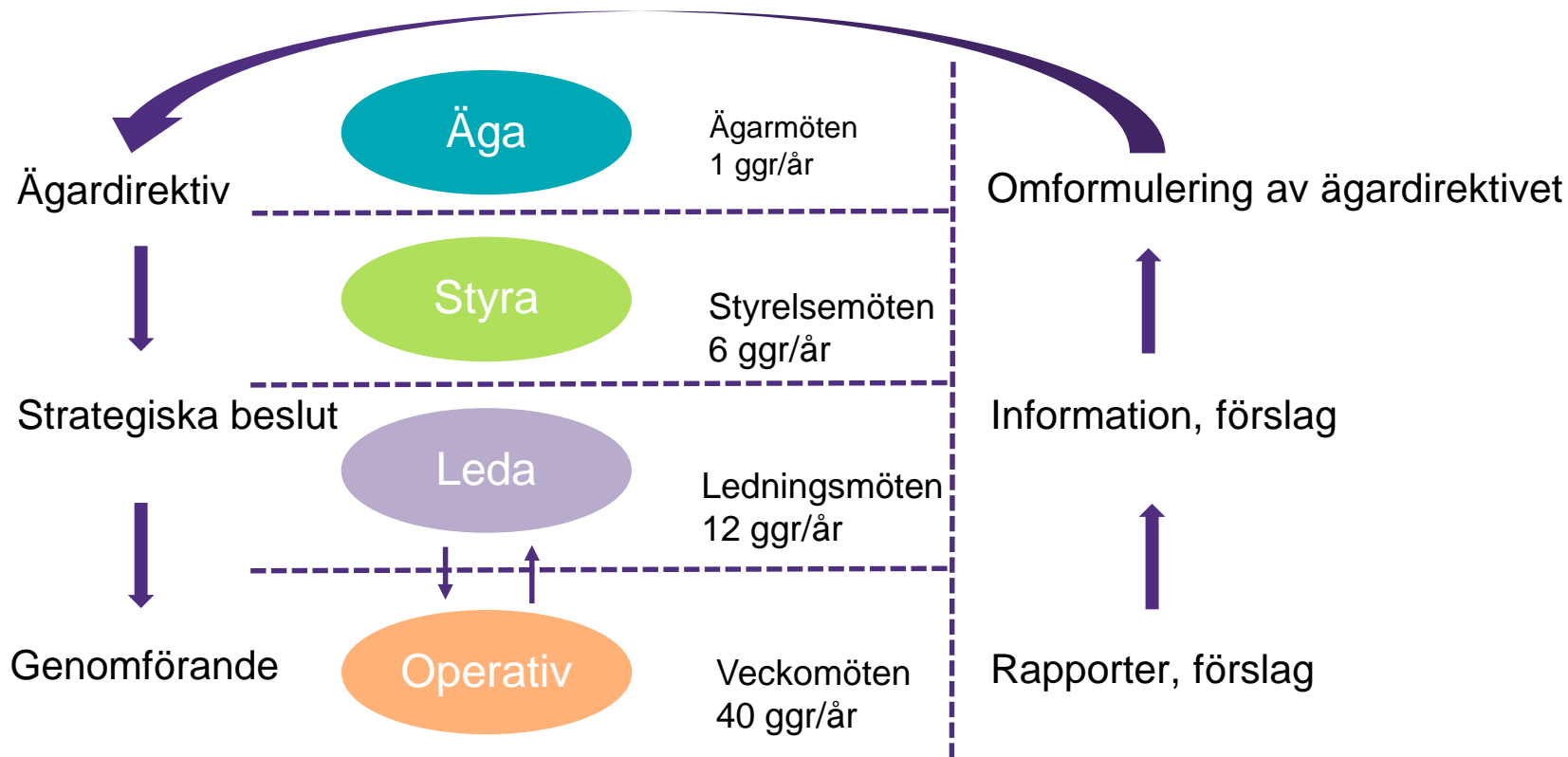
# Vår gemensamma värdegrund

- Grundläggande värderingar
- Hållbarhet
- Vad är OK / inte OK?
- Kund / Medarbetare
- Jobb / Privat





# Ägardirektivet – viktigt styrmedel

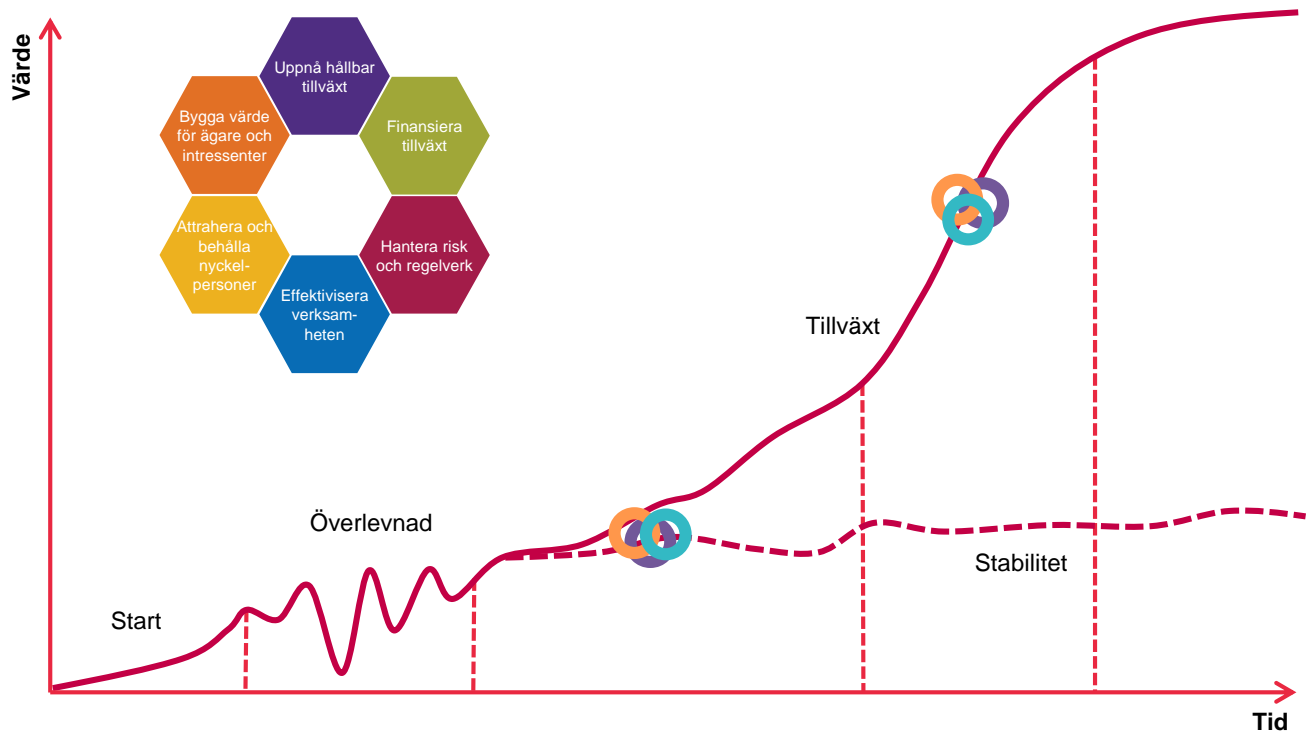


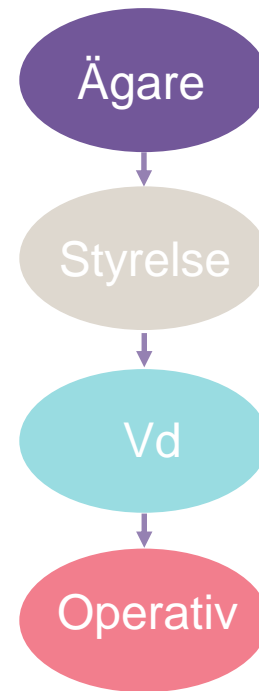
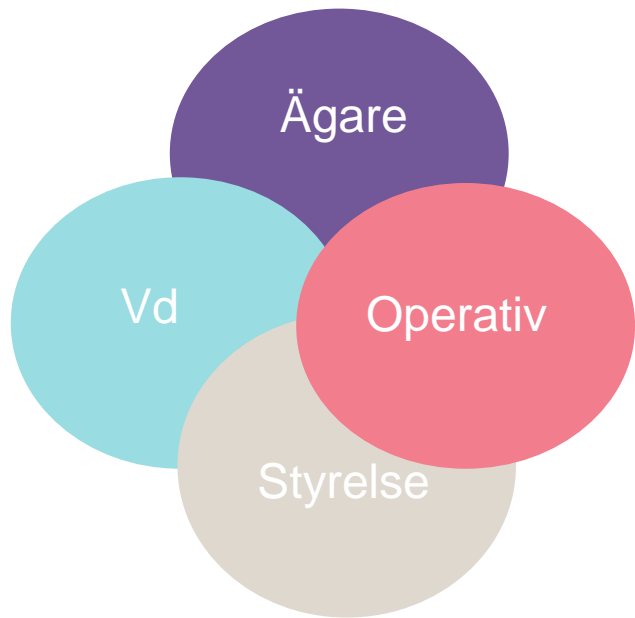
# Hur gör man?

- Identifiera ägaren
- Ta hjälp – processledare som vet vad ÄD är
- Låt det ta tid - fundera ett varv till



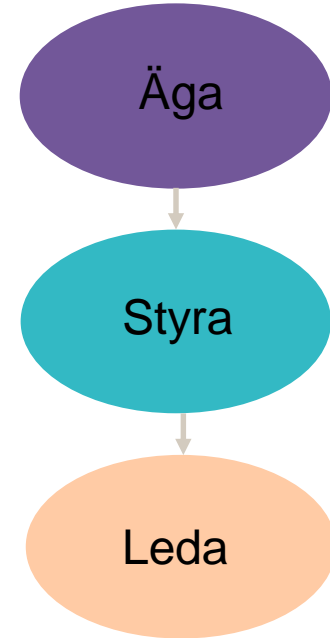
# Er gemensamma resa





# Sammanfattning

- Tydlig ägarvilja (ägardirektiv)
- Ägarnas roller
- Jag vill utveckla bolaget
- Ägarstyrt (istället för ägarlett)



# Dagens agenda

- Vad kan ett aktivt styrelsearbete tillföra ditt företag?
- Vilka förutsättningar behöver vara på plats?
- Hur kommer du igång med styrelsearbetet?

# Val av styrelse - Formalia

- Ägarna fastställer **sökprofil** och genomför sökprocess
- Väljs på bolagsstämma
- Kan avsättas på extra bolagsstämma
- Registreras hos Bolagsverket
- Ledamot kan göra egen avgång ur styrelsen

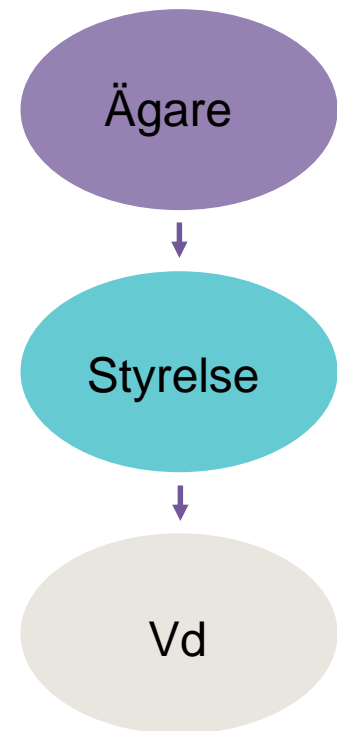
# Finns inget formellt kunskapskrav

- Vem som helst kan arbeta i styrelse
  - Myndig
  - Inte i personlig konkurs
  - Inte näringsförbud
- Krav på deltagande i styrelsearbetet
- Förväntas kunna ta del av och bedöma ärenden självständigt
- Saknas viss kompetens – adjungera specialist

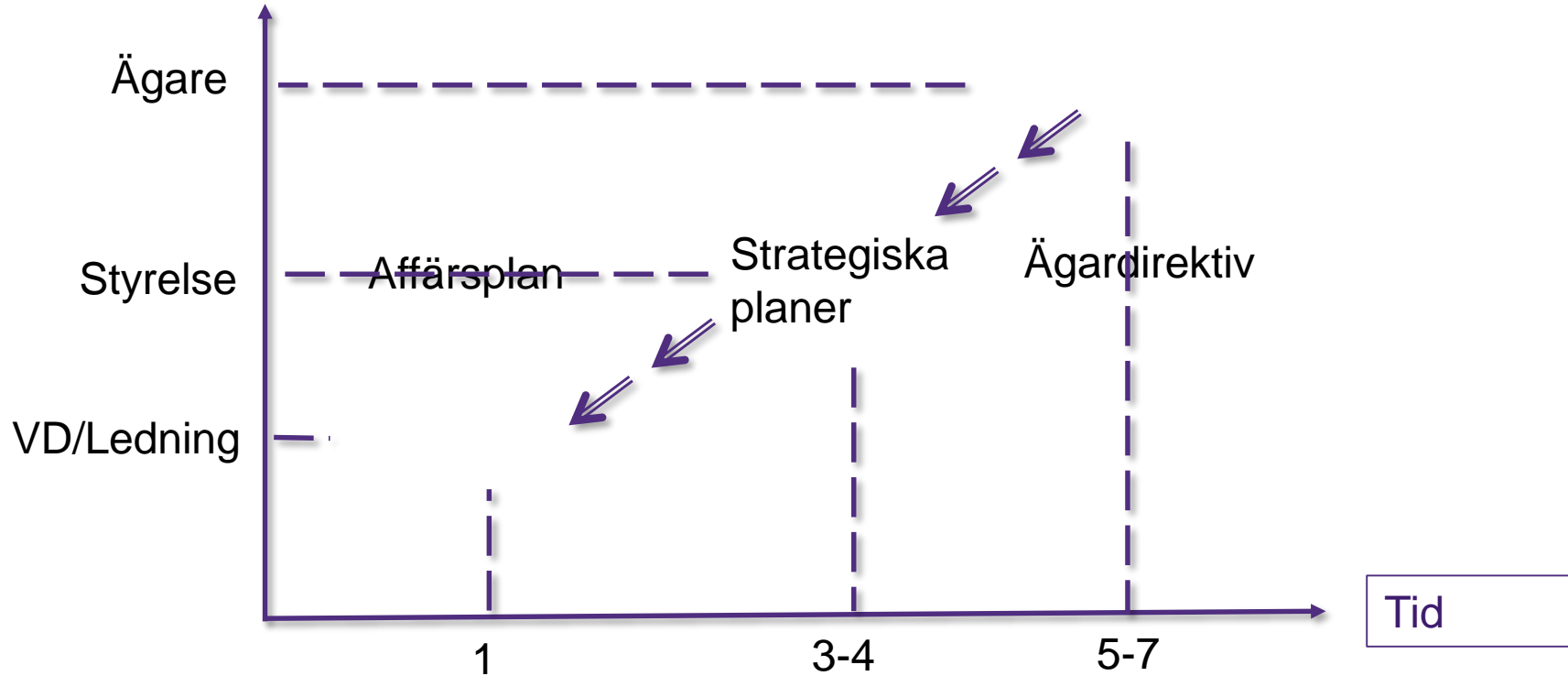


# Krav på mig som ägare

- Jag har en tydlig ägarvilja
- Jag vill ta del av andras erfarenheter och synpunkter
- Jag vill dela med mig av information
- Jag vill utveckla företaget
- Jag ser långsiktigt på styrelsearbetet
- Jag inser att formalia är en del av helheten
- **Jag tänker jobba genom styrelsen – inte förbi den**



# Nivå ledning



“

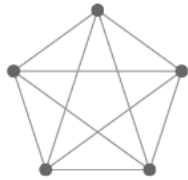
”I människans natur ligger att springa fortare när man inte vet vilken riktning man ska ta”

”

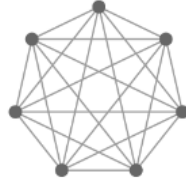
# Styrelsesammansättning

- Gruppen ska matcha bolagets målsättningar på 3-5 år

- Storlek



5 people, 10 lines

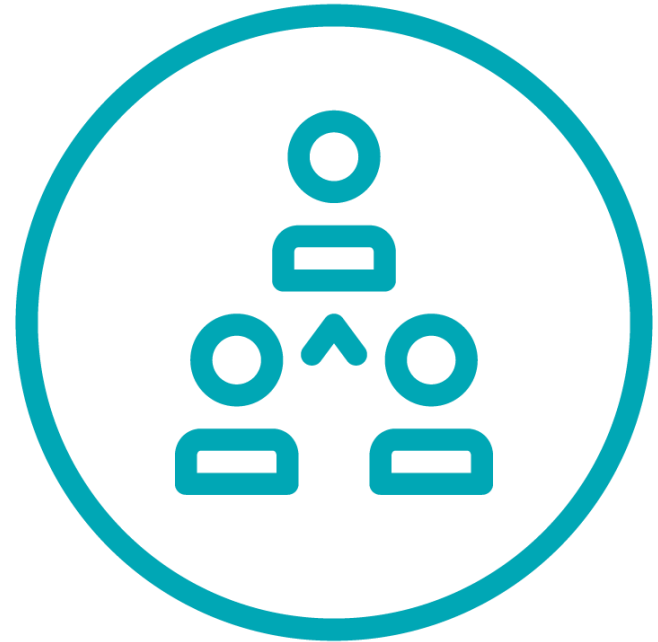


7 people, 21 lines

- Stapla inte kompetenser på höjden
- Ej hela ledningsgruppen

# Krav på styrelseindivider

- Generellt ställs (för) låga kompetenskrav på styrelsen
- Stort utbud intresserade och kompetenta kandidater
- Gå inte i fällan att direkt tänka person
- *Bra person kontra rätt person?*
- Vad är uppdraget och vilka har framgångsrikt gjort det förr?
- Skilj på kompis och kompetens



# Krav på SO och ledamot

- Generalist
  - ex. erfarenhet som ordförande och VD
  - ex. lett tjänstebolag från x till y mkr i omsättning
- Specialist
  - Svarar mer specifikt mot mål och utmaningar
  - ex. ”byggt ÅF-led i Östeuropa inom tillbehör till entreprenad- och lantbruksmaskiner”
  - ex. bygga bolagsvärde inför exit
- Person
  - Personlighet, engagemang, ha tid

# Vilka kunder har behovet?



“

Vi har konstaterat att status quo inte är ett bra ställe att vara på

”

# Vilken cup vill ägarna vinna?



Stanley Cup



America's Cup



# Hur finner jag lämpliga styrelseledamöter?

- Via traditionella företag som erbjuder söktjänster
- Via specialiserade företag och styrelsenätverk som erbjuder rekrytering av styrelseledamöter
- Branschföreningar
- Företagsföreningar
- Egna kontakter, inom och utom styrelsen



# Vad kostar en extern ledamot i styrelsen?

- Olika ersättningsmodeller finns
- Arvode
  - Lön (fast eller mix fast/rörlig)
  - Faktura (ny dom juni 2017 - tar bort denna möjlighet)
  - Ev. incitament kopplat till resultat m.m.
- Aktier eller optioner
- Värdeökning/syntetiska aktier



# Tidigare var “learning by doing” den bästa skolan

- I dagens konkurrens har man inte tid eller råd att lära sig genom egna misstag. Att utnyttja andras erfarenhet är en smartare och billigare metod.

# Diskussion

# Fredrik Hiort



# Briab

The right side of risk

---

Fredrik Hiort

2016-04-19

» **Briab 1.0 2002**

Företagsstruktur

6 delägare

Kunden känner "alla"

Lilla företagets närhet



» **Briab 1.0 2002**

Företagsstruktur

6 delägare

Kunden känner "alla"

Lilla företagets närhet

Ledningsstruktur

Ägarstyrelse – alla tillsammans

Ägarmöte, styrelsemöte,  
ledningsgruppsmöte i en "härlig"  
kompott.





» **Briab 2.0 2008**

Företagsstruktur

Ca 20 medarbetare

Blandat delägarskap med några huvudägare

"Lilla" företags närhet



» **Briab 2.0 2008**

Företagsstruktur

Ca 20 medarbetare

Blandat delägarskap med några huvudägare

"Lilla" företags närhet

Ledningsstruktur

Huvudägarstyrelse

Styrelseorförande (intern)

VD

Rollsammanblandningar



# DAGS ATT STRUKTURERA STYRELSEARBETET

Vägskäl 1



## DAGS ATT STRUKTURERA STYRELSE

- Torbjörn blir "extern" styrelseordförande
- **GT:s styrelseseminarier**
- **GT:s VD-seminarier**
- Ägardirektiv – vad vill vi?
- Tydlig rollfördelning



# VI SKA FÖRÄNDRA VÄRLDEN BRIAB 3.0

Vägskäl 2



2016-04-13

# Att leda, inte följa



# BRIAB – ETT TILLVÄXTFÖRETAG

- Ägardirektiv
- Ägarförändring
- Ägarstyrning



## BRIAB – ETT TILLVÄXTFÖRETAG

- Ägardirektiv
- Ägarförändring
- Ägarstyrning
- **Rekrytering av extern styrelseordförande**
- **Rekrytering av extern styrelseledamot**



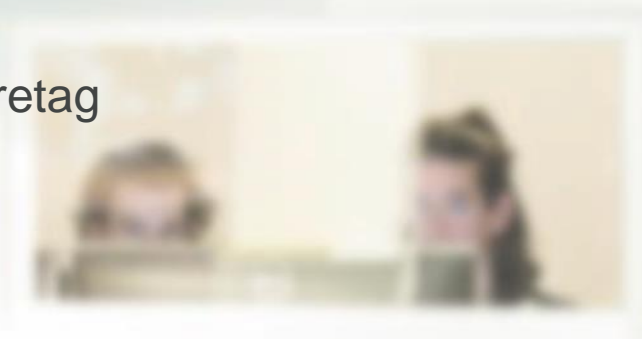


# VÅRA FRAMGÅNGSFAKTORER



# FRAMGÅNGSFAKTORER

- Värderingsstyrkt företag
- Ägarförändringen
- Vågat gå andra vägar



# TRE GODA RÅD

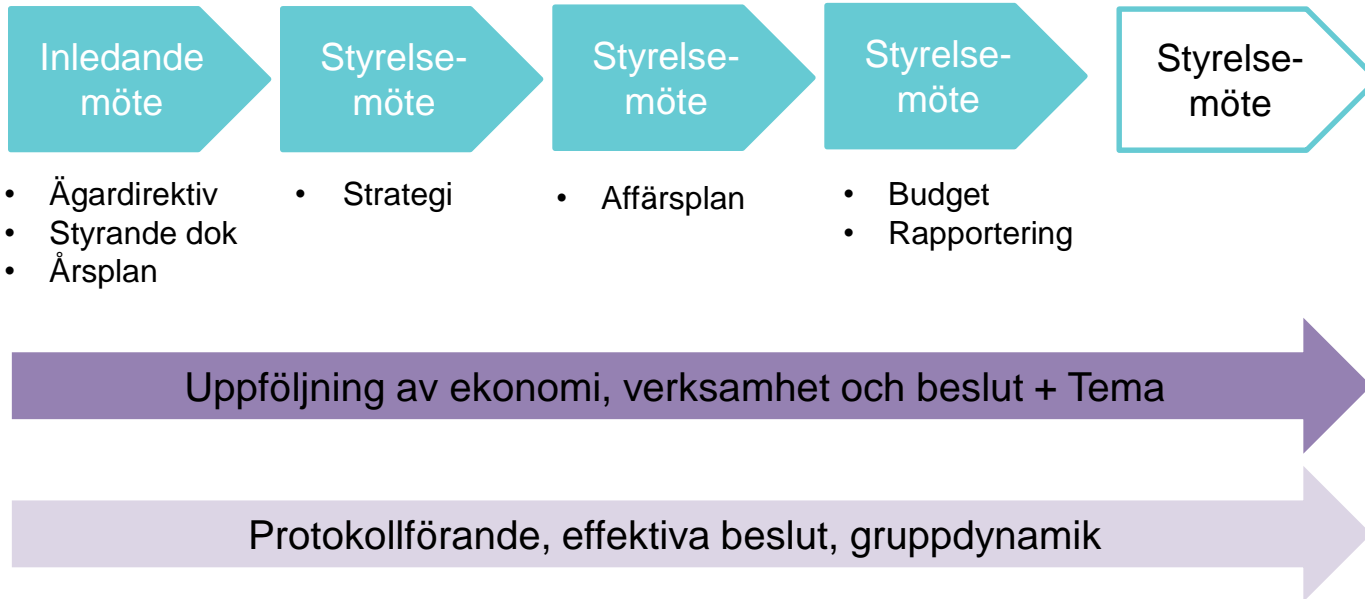


# GÖR BÄTTRE ÄN OSS!!

- Våga släpp taget (lite...)
- Våga lita på extern kompetens
- Tveka inte



# Beprövad metod för att komma igång



# Att agera på

- ✓ Ägardirektiv?
- ✓ Vart ska vi?
- ✓ Är jag beredd att ta hjälp?
- ✓ När ska jag komma igång?



# Nästa seminarium

## Del 2

Hur bedrivs ett framgångsrikt styrelsearbete?

**Måndag 22 oktober 2018**

## Del 3

Styrelsens ansvar och ordförandes ledarskap?

**Tisdag 13 november 2018**

# Tack för visat intresse!

**Helena von der Esch**

helena.vonderesch@se.gt.com

0703 30 16 35

**Maths Anvåg**

maths.anvag@se.gt.com

0705 91 80 20

**Mårten Berndtsson**

marten.berndtsson@se.gt.com

0722 16 82 52