

STYRELSEAKADEMIEN



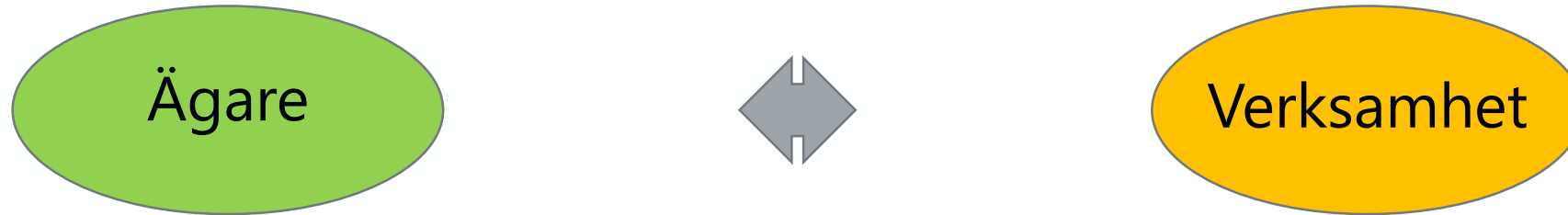
Bolagsstyrning och styrelsearbete

Jan Lindblom, verksamhetschef, StyrelseAkademien Västsverige

Telefon 0735 40 15 28

jan.lindblom@styrelseakademien.se

Bolagsstyrning för att skala upp



Alla ägarledda företag kommer till en punkt i sin tillväxt när kompetensen i företaget behöver förstärkas. Vid tillväxt är det viktigt att tydliggöra sin strategi så alla förstår den och kan bidra.

- Ägaren är största tillgången och samtidigt den största riskfaktorn i ägarledda bolag.
- Ingen kan vara överallt.
- Hur gör man för att släppa taget?



Strategi och styrelsearbete

Min utgångspunkt:

Som företagare arbetar man mest i nuet, ofta med att släcka bränder.

Tidshorisonten är nu och några månader framåt.

Som ägare är mycket kopplat till min privatekonomi. Kan jag ta ut lön? Försäkringar och pensioner? Vad händer om jag blir sjuk? Detta hanteras vid bokslutet med hjälp av externt stöd från redovisning eller revisor.

När satt ni senast och planerade för om 2 – 5 år?

Hade ni hjälp av någon extern part som bidrog med erfarenhet och kunskap? Fattade ni några beslut som ni sedan följde upp?

Det är styrelsearbete.

Företag som växer och lever på en konkurrensutsatt marknad kommer till en punkt där ägarnas kunskap och tid inte räcker till. Även vad gäller strategi och utveckling inom andra områden. Då är det en stor förstärkning att ta in externa rådgivare som kompletterar med kunskap och erfarenhet.



Hjälp av någon extern part som bidrog med erfarenhet och kunskap?

**Aktiv styrelse med extern kompetens.
Strukturerat styrelsearbete. Har och tar ansvar.**

Advisory board – ger råd till ägare/styrelsen.
Deltar inte i beslutsprocessen.

Mentorer och coacher – starthjälp i
styrelsearbetet. Deltar inte i beslutsprocessen.



Vår erfarenhet, då behövs aktivt styrelsearbete

- ✓ "I alla lägen" när ägarna behöver stöd
- ✓ Vid flera ägare i bolaget
- ✓ Vid önskan om tillväxt eller förflyttning i företagets livscykel
- ✓ Vid interna problem
- ✓ Vid ökad konkurrens
- ✓ När extern VD finns
- ✓ Inför M&A
- ✓ Inför generationsskifte eller övertagande
- ✓ Vid internationalisering
- ✓ När banken eller andra intressenter kräver det
- ✓ I regel när man har ca 15-20 och fler anställda



Styrelse med externa ledamöter

När ägarna är:

- ✓ Intresserade av att ta del av externa erfarenheter
- ✓ Villiga att dela med sig av information om verksamheten
- ✓ Villiga att utveckla företagets marknad och relationer
- ✓ Villiga att skapa transparens i företaget
- ✓ Långsiktiga angående styrelsearbetet
- ✓ Medvetna om att formalia är en viktig del i det
- ✓ Villiga att arbeta genom styrelsen och inte förbi styrelsen

Bolagsstyrning för att skala upp



Styrelsens uppgift i förenklad form:

- ✓ Affärsstrategisk styrning. Arbeta med företagets framtid, 2 – 5 år. Minst 60%.
- ✓ Uppföljning och kontroll. Att agera för löpande information om utfall och risker.
- ✓ VD – styrning. Att se till att affärerna verkställs.
- ✓ Information. Att ägarna och omvärlden får en sann bild.

Bolagsstyrning för att skala upp



Ägare träffas på bolagsstämman (som är aktieägarnas organ och högsta beslutande organ i företaget) och beslutar om ansvarsfrihet och väljer styrelse. Beslutar om **ägardirektiv** och bolagsordning.

Styrelsen tillsätter VD, beslutar om VD instruktion, rapportinstruktion och förvaltning av bolagets angelägenheter. Deras horisont är vanligtvis 2 – 5 år. Huvuduppgiften är att styra och kontrollera.

Verksamheten leds av VD och ledningsgrupp. VD rapporterar till styrelsen. Ansvarar för och sköter bolagets löpande förvaltning. Horisonten är nu till om ca 2 år.



Bolagsordning och aktieägaravtal

Bolagsordning – krav enligt lag

Vad bolagsordningen ska innehåll bestäms av aktieägarna. Bolagsordningen är en offentlig handling som ska registreras hos Bolagsverket. Styrelsen ska i sitt arbete rätta sig efter gällande bolagsordning.

Aktieägaravtal (kompanjonsavtal) – viktigt att göra när man är överens

I ett aktieägaravtal regleras allt rörande ägandet och verksamheten. En stor fördel med aktieägaravtal är att man kan ta in bestämmelser om vad som ska gälla vid eventuella framtida händelser och därigenom undvika skadliga konflikter vid åsiktsskillnader.

Den som undertecknat ett aktieägaravtal kan inte gå emot avtalet utan kännbara konsekvenser, vilket säkrar att gjorda överenskommelser hålls. Undertecknat avtal gäller det före vad som sägs i bolagsordningen.



Ägardirektiv

I ägardirektivet beskrivs:

- ✓ **Vad en enad ägarkrets vill vilket skapar tydlighet och möjlighet till större genomförandekraft. Exempel vid intagande av externt kapital.**
- ✓ Ett genomarbetat ägardirektiv utgör tydlig uppdragsbeskrivning till styrelsen.
- ✓ Med tydliga krav på styrelsen ökar engagemang och energinivå i styrelserummet.
- ✓ Enklare utvärdera styrelsens prestationer.
- ✓ **Klargör vilken kompetens som behöver tillföras styrelsen.**
- ✓ Ger bättre förutsättning för valberedningens arbete att rekrytera rätt kompetens av hög kaliber till styrelsen.
- ✓ Tydligare forum och roller, Ägare – Styrelse – Verksamhet (VD/Ledning).



Varför ska man ha en styrelse?

- ✓ Alla aktiebolag måste formellt ha en styrelse.
- ✓ Men alla har inte en aktiv och professionell styrelse.

Styrelsen

- ✓ **Är en strategisk resurs för tillväxt och lönsamhet.**
- ✓ Identifierar kärnfrågor, utformar och tar beslut samt (inte minst viktigt) följer upp genomförandet.
- ✓ **Fokuserar på frågor som utvecklar företaget, till exempel affärslogik och kritiska framgångsfaktorer.**
- ✓ Formulerar mål efter ägarnas intentioner.
- ✓ Ser till att affärsplan utarbetas och implementeras.
- ✓ Bevakar att formalia enligt lagar och regelverk efterlevs.
- ✓ **Är en aktiv hjälp i till exempel investerings-, personal- och marknadsfrågor samt vid extern finansiering (anskaffning av nytt externt aktiekapital), generationsskiften och förvärv.**
- ✓ **Tillför kontaktnät till företaget, såväl inom som utanför branschen.**
- ✓ Är bollplank (särskilt ordföranden) till vd samt tillför kompetens, erfarenhet och klokhet.



Styrelse- och VD-utvärdering

En styrelses och vd:s arbete och prestationer bör regelbundet utvärderas genom en systematisk och strukturerad process. **En utvärdering bör ses som en årlig hälsokontroll och ett sätt att utvecklas, förbättra sina arbetsformer och därmed hjälpa bolaget i sitt strategiska arbete.** Utvärderingen är även ett underlag för nomineringsarbetet inför kommande styrelseval.

- ✓ Känner styrelsen till bolagets mål, strategier och styrning?
- ✓ Arbetar styrelsen med risk?
- ✓ Arbetar styrelsen med omvärldsbevakning?
- ✓ Arbetar styrelsen med bolagets talangförsörjning?
- ✓ Leder ordföranden styrelsesammanträdena väl?
- ✓ Hur väl interagerar vd med styrelsen? (vd-utvärdering)
- ✓ Genomför vd fastställda planer? (vd-utvärdering)



Rekrytera rätt till styrelsen - Valberedningens arbete

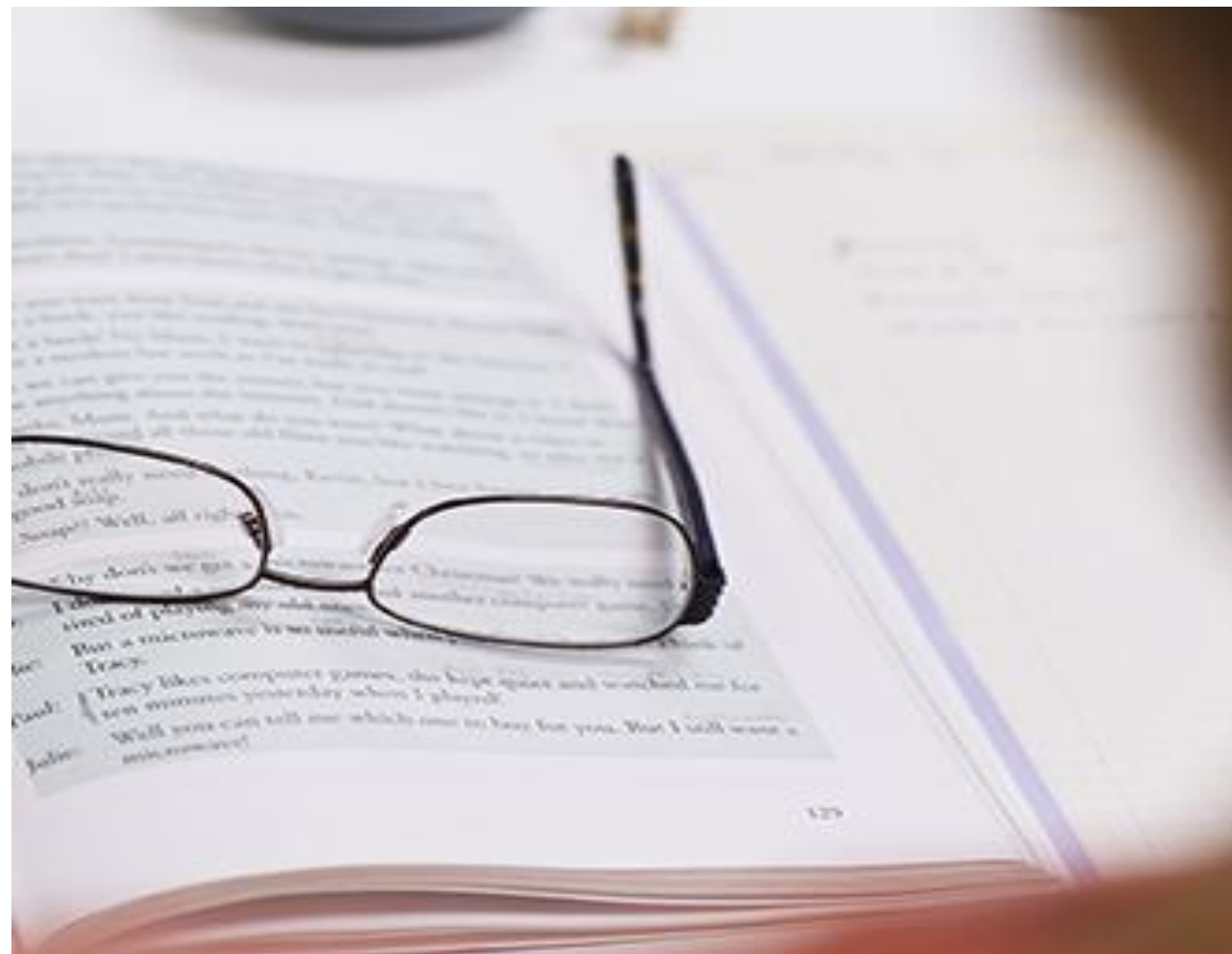
Sammansättning av styrelsen

- ✓ Gör upp en "kravspecifikation" på hur den ideala framtida styrelsens kunskaper och erfarenheter bör se ut.
- ✓ Kräv kvalitetsstämpel motsvarande certifierad styrelseledamot av alla i styrelsen.
- ✓ Styrelseutvärdering varje år. Återkoppla resultatet till styrelse och valberedning.

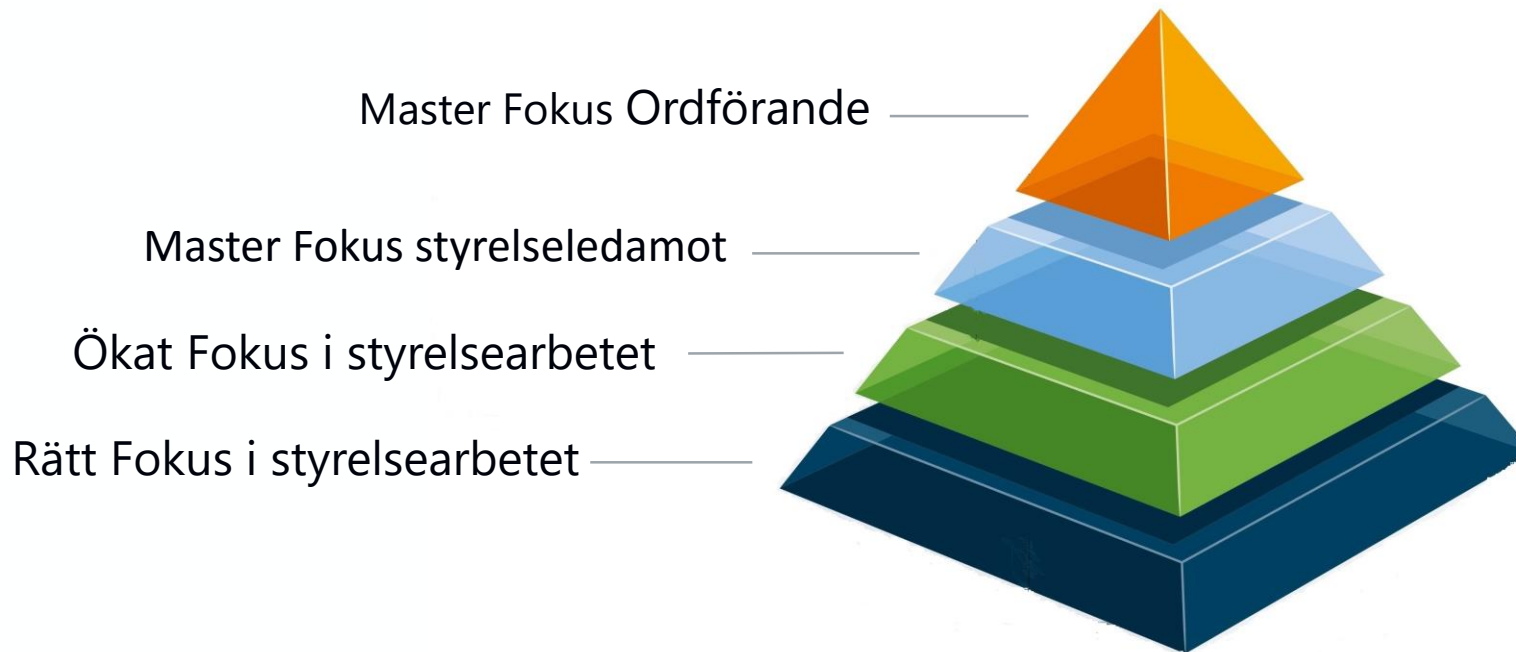
Hög gemensam lägstanivå inom styrelsekunskap

Rätt Fokus - grundläggande certifieringsutbildning "Rätt fokus i styrelsearbetet" finns för små och medelstora bolag, såväl som noterade bolag och kommunalt ägda bolag, och passar dig som är aktiv styrelseledamot eller på annat sätt är intresserad av styrelsearbete.

Ökat fokus i styrelsearbetet - För dig som redan har grunderna från "Rätt fokus i styrelsearbetet" eller en liknande styrelseutbildning finns möjlighet att plöja djupare i särskilt intressanta styrelsefrågor i någon eller några av våra fortsättningskurser.



StyrelseAkademiens Utvecklingstrappa



Vi utbildar årligen runt 2 000 personer i styrelse- och ägarfrågor



Ersättning för styrelsearbete

Det är bolagsstämman som beslutar om styrelsearvodets storlek

För mycket små bolag som ändå påbörjat ett lite mer formellt korrekt styrelsearbete brukar årsarvodena ligga från ½ till 1 inkomstbasbelopp.

Ordföranden ersätts med 1-3 inkomstbasbelopp beroende på hur stort bolaget är och hur omfattande styrelsearbetet är. Den fasta delen kan kompletteras med en rörlig del vid uppsatta mål.

Styrelsearvodets storlek kan/bör värderas utifrån fyra olika aspekter:

- ✓ Tidsåtgången - möten, diskussioner mellan mötena, resor och inläsning etc
- ✓ Bolagets storlek och komplexitet – bedömt nuläge och svårighetsgrad
- ✓ Riskexponering och personligt ansvar – som ledamoten ikläder sig
- ✓ Prestationen – Bolagets utmaning relativt styrelsens måluppfyllande
- ✓ Ett sådant ersättningsresonemang kan sedan kopplas till om man bör erbjuda fast eller rörlig (prestationsbaserad) ersättning – eller om dessa bör kombineras.

Många små och snabbväxande bolag behöver mer kompetens i styrelsen. Men det är inte alltid de har råd att betala arvoden. Då kan optioner vara en lösning.

2017 kom ett beslut att ersättning för styrelseuppdrag ska beskattas som inkomst av tjänst.



StyrelseAkademien

- ✓ **En oberoende, ideell och samhällsnyttig medlemsorganisation.**
- ✓ **Vi vill bidra till ökad tillväxt i vår region och hjälpa företag att få struktur på sin bolagsstyrning.**
- ✓ StyrelseAkademien har en central roll i utvecklingen av svensk styrelsepraxis och bolagsstyrning.
- ✓ 7000 aktiva medlemmar. 800 i Västsverige.
- ✓ Ett rikstäckande och stadigt växande nätverk med 16 lokala föreningar, sammanhållna av StyrelseAkademien Sverige.
- ✓ Grundades 1991. Västsverige 1993.

STYRELSEAKADEMIEN



Tack för idag. Kontakta mig gärna.

Jan Lindblom, verksamhetschef, StyrelseAkademien Västsverige

Telefon 0735 40 15 28

jan.lindblom@styrelseakademien.se