



Styrelsens Faktabok
– för framgångsrikt styrelsearbete

BENGT WIBERG OCH JAN SALOMONSON



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Bakgrund och syfte	6	11	Möteteknik	21
2	Styrelsens roll	8	12	Ekonomiska begrepp och samband	22
3	Varför ska man ha en styrelse?	9	12.1	Vinst	22
4	De fyra bolagsorganen	10	12.2	Du-Pont schemat	22
4.1	Bolagsstämman	10	12.3	Täckningsbidrag	23
4.2	Styrelsen	10	12.4	Vinstmarginal	23
4.3	Verkställande direktören	11	12.5	Volymen	24
4.4	Revisorn	11	12.6	Lönsamhet	24
4.5	Suppleant i styrelsen	11	12.7	Resultat- och balansräkning	24
4.6	Arbetstagarrepresentanter	11	12.8	Hur stämmer balans- och resultaträkningen med verkligheten?	25
4.7	Privata respektive publika bolag	12	12.9	Nyckeltal i årsredovisningen	26
4.8	Styrelseledamots avgång	12	13	Nyckeltal i vardagen	27
5	Formalia och dokument	13	14	Resultat och finanser bestämmer strategiska villkoren	28
5.1	Bolagsordningen	13	15	Strategiska handlingsalternativ – konsekvenser av finanser och resultat	31
5.2	Registrering hos Bolagsverket	13	16	Styrelsens strategiska arbete	34
5.3	Aktiebok	14	16.1	Från mål till verklighet	34
5.4	Firmateckning	14	16.2	Vision, ledstjärna och mål	38
5.5	Lagtolkning	14	16.3	Vad påverkar strategival och beslut?	39
6	Styrelsens arbete	15	16.4	Kritiska framgångsfaktorer	40
6.1	Styrelsens ansvar	15	16.5	Så väljer vi vår strategi	41
6.2	Styrelsens ordförande	15	16.6	Konkurrensmedlen	41
6.3	Styrelsemötet	16	17	Prestation och förändring	42
6.4	Styrelseprotokollet	16	17.1	Villkor för prestation	42
6.5	Om en styrelses praktiska arbete	16	17.2	Att göra rätt saker – och inte bara göra saker rätt	42
7	Verkställande direktörens ställning och ansvar	17	17.3	Villkor för förändring	43
8	Styrelsen i krissituation	18	17.4	Företagets affärsplan	44
8.1	Exempel på orsaker till kris	18	17.5	Företagets affärsidé	45
8.2	Åtgärder vid ekonomisk kris	18	18	Utvärdering och rekrytering	46
8.3	Kontrollbalansräkning	18	18.1	Utvärdering av styrelsens arbete	46
9	Styrelsens ansvar och skadeståndsskyldighet	19	18.2	Utvärdering av verkställande direktörens arbete	47
9.1	Personligt ansvar	19	18.3	Att söka styrelseledamöter	48
9.2	Skadeståndsskyldighet	19	Appendix	51	
9.3	Brott mot aktiebolagslagen, bolagsordningen m m	19			
10	Tips för ett bra styrelsearbete	20			
10.1	Sammansättning av styrelsen	20			
10.2	Förutsättningar för ett bra styrelsearbete	20			

1. Bakgrund och syfte

I Sverige finns nästan en miljon företag varav knappt 700 000 är enmansföretag. Tar vi bort denna grupp är det endast 8% – d v s ca 56 000 företag – som har 20 anställda eller fler. Undersökningar visar att när företaget når 20–30 anställda så arbetar ofta företagaren, entreprenören, på samma sätt som när han startade medan verkligheten nu ställer andra krav på ledarskap.

Det är också när företaget når denna storlek om drygt 20 anställda, som en aktiv styrelse börjar bli extra viktigt. Ett aktivt och professionellt styrelsearbete, med externa ledamöter, kan bli den extra och viktiga resurs som behövs för att företaget skall fortsätta att växa. En bra styrelse ökar sannolikheten för att företaget skall undvika kriser och i stället växa med hög lönsamhet. En aktiv styrelse är inte sällan en värdefull resurs i samband med generationsskifte, vid försäljning av bolaget eller när företaget skall förvärva ny verksamhet eller anställa nyckelpersoner. Skillnaden mellan en konsultinsats och styrelsearbete är att den externa styrelseledamoten arbetar långsiktigt med ägare och ledning under personligt ansvar.

”Don’t skate to where the puck is ... skate to where the puck will be” är ett känt citat i managementsammanhang. Detta citat sammanfattar lite av syftet med Styrelsens Faktabok, nämligen att ge ägare, styrelse och företagsledning råd och inspiration att göra bra affärer.

Styrelsens Faktabok vänder sig särskilt till ägare, styrelseledamöter och företagsledning i mindre och medelstora företag. Inte sällan är VD också ägare med de fördelar och även problematik som det kan innebära. I boken behandlas bl a de fyra olika rollerna – ur formell men också praktisk synpunkt – som hänger ihop med de fyra bolagsorganen i aktiebolagslagen.

Vår ambition är att Styrelsens Faktabok skall hjälpa styrelseledamöter, men också ägare och VD, att se, förstå och fokusera på sin respektive roll i styrningen av företaget. Ägarfrågor och operativa frågor bör t ex inte blandas ihop. Har man klart för sig de olika företagsorganens roller blir styrelsemöten och ägarmöten (bolagsstämmor) klarare och enklare.

Styrelsens Faktabok är en faktabok kring styrelsearbete där läsaren får kunskap om formalia, liksom tips om metoder och verktyg i styrelsearbetet. Exempel är tips om hur möten av olika slag kan gå till liksom exempel på användbara ekonomiska nyckeltal. Vår förhoppning är att Styrelsens Faktabok bidrar till bättre styrelsearbete. Men även om en bra styrelse minskar risken för att företaget hamnar i kris finns också avsnitt i boken som beskriver hur man går till väga i krissituationer. I slutet av boken finns en mängd praktiska exempel på hur mötesagenda, protokoll och VD-instruktion med mera kan skrivas. Det är vår förhoppning att Styrelsens Faktabok ska fungera både som en form av uppslagsverk och som inspirationskälla.

Vi förutsätter i vår text att läsaren har grundläggande kunskaper i företagsekonomi. Det är även en fördel om läsaren har genomgått en grundutbildning i styrelsearbete eller har någon form av praktisk erfarenhet från styrelsearbete i ett aktiebolag eller ekonomisk förening, exempelvis en bostadsrättsförening.

Lagstiftningen skiljer på privata och publika bolag. Vi kommer att koncentrera oss på de privata aktiebolagen. I boken utgår vi från nu gällande Aktiebolagslag (ABL 2005:551) och de förändringar som skett fram till november 2010.

4. De fyra bolagsorganen

De fyra bolagsorganen är

1. Bolagsstämman, som är aktieägarnas organ och högsta beslutande organ i företaget.
2. Styrelsen, som ansvarar för organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter.
3. Verkställande direktören, som ansvarar för och sköter bolagets löpande förvaltning.
4. Revisorn, som granskar styrelsens och VD:s förvaltning samt bolagets årsredovisning och räkenskaper.

4.1 Bolagsstämman

- Bolagsstämman väljer styrelse och revisor, fastställer årsredovisning och beslutar om ansvarsfrihet, om utdelning samt om arvoden till styrelse och revisor. Bolagsstämman kan när som helst avsätta styrelsen eller enskild ledamot.
- En gång om året hålls årsstämma. Årsstämma skall hållas senast 6 månader efter avslutat räkenskapsår. I övrigt hålls bolagsstämma vid behov på initiativ från styrelsen.
- Styrelsen kallar till bolagsstämma. Styrelsen måste kalla till stämma när minst 10 procent av ägarna så begär eller om revisorn skriftligen begär detta.

4.2 Styrelsen

- Privat bolag skall ha minst 1 ledamot och 1 suppleant. Publikt bolag skall ha minst 3 ledamöter.
- Om styrelsen består av mer än en ledamot skall en av ledamöterna vara ordförande.
- Styrelsen förvaltar bolaget mellan stämmorna och har kollektivt ansvar.
- Styrelsens ansvar kan inte avtalas bort och ansvaret gäller även för skada mot tredje man.
- Styrelsen väljer ordförande. Bolagsstämman kan dock besluta annat. Val av ordförande kan även skrivas in i bolagsordningen.

Fyra bolagsorgan

- Bolagsstämman
- Styrelsen
- Verkställande direktören
- Revisorn

Former för stämmobeslut

- Acklamation** = Enhälligt beslut (nästan)
- Kvalificerad majoritet** = mer än 2/3 av rösterna (eller annan högre andel)
- Absolut majoritet** = mer än 50% av rösterna

Erforderlig röstandel för beslut på bolagsstämma*

- Utseende av minoritetsrevisor = 10%
- Beslut om vinstutdelning > 50%
- Val av styrelseledamot > 50%
- Ändring av bolagsordning** = 2/3
- Frivillig likvidation av bolaget > 50%

* Bolagsordningen kan ange andra gränsvärden

** Normalt; undantag se ABL kap 7

4.3 Verkställande direktören (VD)

- VD skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens anvisningar och ansvarar även för att bolagets bokföring fullgörs.
- VD utses och entledigas av styrelsen.
- Det är krav på att ha VD i publika aktiebolag.
- I privata aktiebolag finns inget krav på att ha VD.

4.4 Revisorn

- Revisorn utses av aktieägarna på bolagsstämma, normalt årsstämma, med mandatperiod om ett år. Bolagsordningen kan säga annat.
- Revisorns uppdrag kan avslutas i förtid av antingen en bolagsstämma eller av revisorn själv genom eget utträde.
- Revisor som avgår i förtid skall registrera detta hos Bolagsverket samt i anmälan avge skriftlig redogörelse.
- Revisor tillstyrker/avstyrker ansvarsfrihet för styrelse och VD till bolagsstämma. Detta betyder dock inte att bolagsstämman måste följa revisorns råd.
- Mindre aktiebolag behöver numera inte ha auktoriserad eller godkänd revisor om två av följande villkor är uppfyllda; 1) omsättning högst 3 mkr 2) balansomslutning högst 1,5 mkr 3) högst 3 anställda.

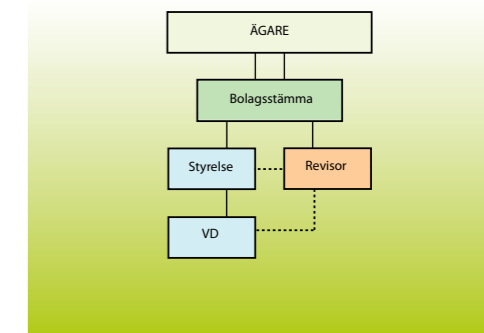
4.5 Suppleant i styrelsen

- Om styrelsen har en eller två ledamöter måste det finnas minst en suppleant (= ställföreträdare). Information om detta skall finnas i bolagsordningen.
- Det finns inget krav på att suppleant skall närvara på styrelsemöten.
- Om suppleanten deltar på ett styrelsemöte, men inte går in som ledamot i annans ställe, har suppleanten inget personligt ansvar.

4.6 Arbetstagarrepresentanter

Arbetstagarerna har rätt att tillsätta ledamöter i företagets styrelser under vissa förutsättningar:

- Om företaget har minst 25 anställda får två ordinarie ledamöter, och en suppleant för var och en, tillsättas.



17. Prestation och förändring

17.1 Villkor för prestation

En framgångsrik organisation bygger på människor. Resultatet, bra eller dåligt, kan till stor del hänföras till arbetsklimat och företagskultur. Resultatet beror på de anställdas prestationer. Ofta är det självklart att ledningens prestationer har en större påverkan på det totala resultatet än vad den "vanlige" medarbetaren har. Dock är det inte alltid så; jämför t ex specialister, tekniker och forskare vilka kan vara avgörande för företagets utveckling.

Vidstående illustration visar att i en organisation som presterar bra resultat krävs att ett antal villkor är uppfyllda. Vi kallar det för "Villkoren för prestation". Det ligger inom styrelsens ansvar att både känna till villkoren och att verka för att villkoren är goda.

Det är naturligtvis så att VD och ledningsgrupp ger ramarna och villkoren för prestation. Stora brister i organisationens och medarbetarnas prestationsvillkor är faktiskt en anledning att byta VD. Det är styrelsen som tillsätter och avsätter VD.

17.2 Att göra rätt saker – inte bara göra saker rätt

Inom vissa sporter, t ex konståkning och simhopp utdelas poäng som en sammanvägning av svårighetsgrad och utförande. Samma förhållande bör gälla i företaget. Poängen eller nyttan för företaget måste ta hänsyn till både Viktigheten och Prestationen.

I en bra organisation får den beröm som gör bra prestationer. Men kanske inte lika ofta beaktas prestationen i relation till hur viktigt uppdraget är för företagets totala resultat.

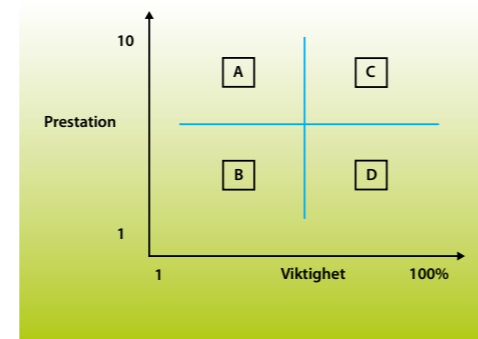
Jämför vidstående bild vilken säger att det är till högre övre hörnet som man skall sträva, där både prestation och viktighet är som högst.

Det är viktigt att komma ihåg den enkla, gamla devisen i rubriken ovan.

Villkor för prestation

- Tydlig roll (Ansvar och Befogenheter) **FÅR, BÖR**
- Intresse **VILL**
- Information **VET**
- Kraft (Kompetens, Tid) **KAN**

Källa: Per Petterson, Ingemar Torbiörn; Från individ till lönsam affär



Källa: Jonas Fasth, Fredrik Löwingson; Praktiskt strategiarbete

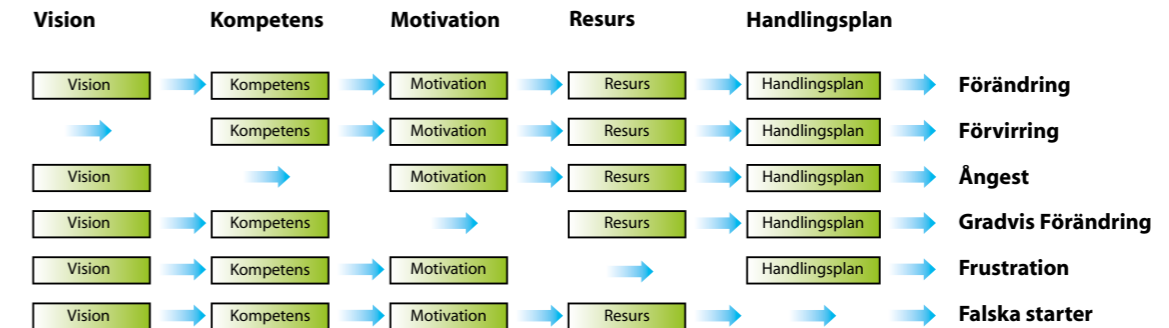
17.3 Villkor för förändring

Alla organisationer måste löpande anpassa sig till ändrade förutsättningar i teknik, marknad, produkter, sortiment etc.

Från tid till annan behöver man starta ett mer genomgripande förändringsarbete, vilket ofta kan drivas i projektform.

För lyckosamt förändringsarbete visar forskning och erfarenhet att det krävs minst fem grundläggande förutsättningar.

Vision	<i>Vad vill vi långsiktigt</i>
Kompetens	<i>Förmågan att fullgöra uppgiften</i>
Motivation	<i>Varför skall vi slita och vad är meningen</i>
Resurser	<i>Tillräcklig kraft i tid, pengar, etc</i>
Handlingsplan	<i>Hur och när skall vi göra vårt jobb</i>



Källa: American Productivity and Quality Center

Ovanstående illustration visar konsekvenser när någon grundläggande förutsättning brister eller fattas.



APPENDIX

APPENDIX

<i>1. Exempel på Kallelse till styrelsemöte</i>	52
<i>2. Exempel på Dagordning för styrelsemöte</i>	53
<i>3. Exempel på Protokoll från styrelsemöte</i>	55
<i>4. Exempel på Dagordning Årsstämma</i>	58
<i>5. Exempel på Årsstämmoprotokoll</i>	59
<i>6. Exempel på Bolagsstämmoprotokoll vid inval av ny extern ledamot</i>	62
<i>7. Exempel på Arbetsordning för styrelsen (för bolag med VD)</i>	64
<i>8. Exempel på VD-instruktion i ett litet bolag</i>	68
<i>9. Exempel på rapporteringsinstruktion</i>	70
<i>10. Exempel på årsarbetsplan</i>	72
<i>11. Exempel på Program för strategimöte</i>	73
<i>12. Exempel på bolagsordning</i>	75
<i>13. Exempel på aktiebok</i>	78
<i>14. Exempel på några nyckeltal</i>	80
<i>15. Exempel på verktyg i strategiarbetet</i>	85
<i>16. Exempel på rubriker i affärsplanen</i>	86
<i>17. Kort om en styrelses praktiska arbete</i>	87

Appendix 1 Exempel på kallelse till styrelsemöte**Till styrelsen i Mekanik AB**

Storstaden den 18 april 2009

Kallelse till styrelsemöte

Vi har nöjet att kalla till styrelsemöte med styrelsen i Mekanik AB i enlighet med tidigare fastställt datum. Mötet hålls hos Mekanik AB i Storstaden den 4 maj 2010 kl. 16.00.

Bilagt finns dagordning med bilagor och beslutsunderlag. Vänligen kontakta omgående undertecknad vid frågor eller eventuella förhinder att delta. Huvudtemat på detta möte blir att utvärdera och besluta om förvärv av Teknik AB:s verksamhetsgren Tekno X.

Efter styrelsemötet, ca kl. 19.30, äter vi gemensam middag.

Med vänlig hälsning

Mekanik AB

Sven Svensson
Styrelseordförande

Bil. dagordning med beslutsunderlag

Appendix 2 Exempel på dagordning (eller kallad för Agenda) för styrelsemöte**Styrelsemöte i Mekanik AB**

Datum: Den 4 maj 2010 kl 16.00 (möte nr. 2-2010)

Plats: Mekanik AB, Södra vägen 1, Storstaden.

Deltagare: Sven Svensson, ordförande

Anders Andersson, vd.

Bengt Bengtsson, led.

Calle Carlsson, led.

Peter Pettersson, led.

Dagordning**1. Mötets öppnande****2. Godkännande av dagordning****3. Val av protokollförare och justeringsman****4. Föregående protokoll**

Genomgång och fastställande av styrelsemötesprotokoll från den 5 januari 2010. (bil. 1)

5. Ekonomisk rapport (perioden t.o.m. april 2010)

5.1 Budgetuppföljning (bil. 2)

5.2 Resultat- och balansräkning (bil. 3)

5.3 Likviditet (bil. 4)

5.4 Aktiekapital, skatter

5.5 Transaktioner i strid med arbetsordningen för styrelsen

6. VD:s rapport (Anders Andersson)

6.1 Utveckling och trender hos nyckelkunder (bil. 5)

6.2 Johan Johanssons anställningsvillkor (bil. 6)

6.3 Förhandlingar med agent i Tyskland (bil. 7)

Appendix 10 Exempel på årsarbetsplan

Aktivitet	J	Feb	M	Ap	M	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Kommentar
Budgetmål								10					
Budgetbeslut								27					
Budgetuppföljning	17*												
- Månadsrapport	15	10	10	15	10	13			10*	10	10	10	*Avser juli–aug. * Period1–6
- Delårsrapport												10	
- Preliminär årsprognos													
- Genomgång prel. årsbokslut		10*											* På styrl.mötet
- Undertecknande av årsbokslut				15*									* På styrl.mötet.
- Fastställande arbetsordning		10*											* På styrl.mötet.
- " VD-instruktion		10*											* På styrl.mötet.
- " rapporteringsinstruktion		10*											* På styrl.mötet.
Temamöten													
- Revidering av affärsplan										18			
- Organisation				15									
- Företagsförvärv						13*							
- Investeringar i teknik												10	* Utvärdering av inkommet förslag
Styrelsemöten, ordinarie		10		15		13				18		10	
Strategimöte								27					
Arbetsmöten	17*												* Hela styrelsen

Appendix 11 Exempel – Program för strategimöte med styrelsen och ledningsgruppen**Program för tvådagars strategimöte med styrelsen i Mekanik AB****Dag 1 (Kreativt forum)** Tillse att det finns någon som skriver protokoll09.00 **Nuvarande företagsidé**

- Kort genomgång av nuvarande affärsidé för Mekanik AB.

Utvärdering av föregående räkenskapsår

- Vilka mål satte vi upp och hur långt nådde vi? Budget och utfall.
- Omsättning
- Resultat
- Marknadsandel
- Antal nyckelkunder
- Övriga parametrar
- Varför uppnådde vi/uppnådde vi inte målen?

11.00 **Mål för framtiden**

- Vilken verksamhetsinriktning skall vi ha?
- Vilka produkter och tjänster skall vi sälja?

12.00 **Lunch** (gärna lite lättare maträtt)

- Vilken kärnkompetens bygger dessa produkter och tjänster på?
- Vilka unika fördelar har vi att erbjuda jämfört med våra konkurrenter?

14.30 **Em. kaffe** (gärna sötsak till)

- Vem skall vi sälja våra produkter till?
- Vad är det vi skall sälja?
- Hur skall vi sälja? Vad är vår konkurrensfördel, det som skiljer oss från konkurrenter?
- Vilka är de viktigaste lönsamhetskapande faktorerna i företaget.

Styrelsens Faktabok

Denna bok vänder sig till dig som är engagerad i ett privat aktieföretag som styrelseordförande, styrelseledamot eller VD och inte sällan i ett ägarlett företag. Vår förhoppning är att läsaren skall se detta som en faktabok för styrelsearbetet. Vi har därför valt att skriva mycket av texten i punktform istället för att lägga ut texten i berättande form. För att ha största nytta av Styrelseboken är det en fördel om läsaren har egen erfarenhet av styrelsearbete i någon form eller har gått en grundkurs i styrelsearbete. Styrelsens faktabok är späckad med koncentrerad kunskap och vi rekommenderar att läsaren redan i början gör sig bekant med innehållsförteckningen liksom praktiska exempel som vi visar i appendix.

Författarna



Bengt Wiberg är en serieentreprenör som byggt upp och sålt bolag i olika branscher. Han har också varit anställd VD i internationella bolag och gjort flera turnarounds. Bengt är sedan flera år engagerad i familjeägda bolag som styrelseordförande och arbetar aktivt med tillväxt. Några gånger om året håller han också styrelsekurser för bland andra ALMI, Företagarna och Styrelseakademien samt för styrelser som vill få till ett aktivt styrelsearbete.



Jan Salomonson har i över tjugo år arbetat i mindre och medelstora företag som styrelseordförande, rådgivare och även som delägare. Genom att under lång tid arbeta som tillväxtkonsult och rådgivare i Göteborgsregionens utvecklingsbolag (Business Region Göteborg) och för EU:s mål 3 och 4 projekt har han mycket erfarenhet av såväl familjeföretagens förutsättningar som av näringspolitiska frågor. Innan intresset och tiden koncentrerades till de mindre företagens värld arbetade Jan som managementkonsult och chef-att-hyra med svenska och nordiska internationella storföretag som uppdragsgivare.

Författarna är engagerade i Styrelseinstitutet Skandinavien AB. Styrelseinstitutet består av ledamöter över hela Sverige som har styrelsearbete som yrke och företrädesvis arbetar med tillväxt i små och medelstora företag. Det är denna breda och djupa erfarenhet från arbete i familjeägda företag som vi genom denna bok vill ge andra möjlighet att ta del av. Se också www.styrelseinstitutet.se.

ISBN-13: 978-9163378768



9 789163 378768