

## 2.1 Styrelsens arbete av Erland Hedgren

### Styrelsens arbete

Styrelsen ansvarar inför ägarna för företagets organisation och förvaltning och att ett välfungerande rapporteringssystem finns uppbyggt. Men den har också ett ansvar inför tredje man för att lagar och bestämmelser följs. Styrelsen förväntas ange den långsiktiga inriktningen åt företaget samt följa upp att den inslagna kursen hålls. För att kunna motsvara dessa förväntningar på ett bra sätt bör en styrelse ha fyra kompetenser:

- Ha en bra arbetsform
- Vara väl informerad om verksamheten
- Vara rätt sammansatt
- Ha ett skapande samspel.

I denna skrift har vi huvudsakligen inriktat oss på att beskriva arbetsformerna men vi har också berört informationen och sammansättningen.

Under senare år har vår Aktiebolagslag gradvis anpassats till de lagar som gäller inom EU. Trots detta behåller vi vår egen styrelsekultur som fortfarande avviker på många punkter från styrelsepraxis i flera av de stora länderna inom EU. En styrelse i Sverige är fri att välja sina arbetsformer under förutsättning att de är tydliggjorda för styrelseledamöter och ledningen i företaget. I praktiken varierar arbetsformerna kraftigt beroende på såväl ägarförhållanden som företagets storlek. Normalt bör styrelsen sammanträda 4-6 gånger per år för att klara sin uppgift. Aktiva bolag har ett ganska omfattande regelsystem för hur styrelsen skall arbeta och fungera. Lagen slår ju fast att styrelsen har ett långtgående ansvar att hålla sin informerad om verksamheten och förvaltningen. Rollfördelningen mellan ägare, styrelse och VD har också skapat samarbetsformer som rätt handlagda kan bli mycket utvecklande i företag.

I mindre och framför allt familjeägda företag finns däremot en tendens åt att man missköter den formella hanteringen. Någon av huvudägarna arbetar ofta själv i företaget och anser sig ha en god insyn i bolagets skötsel. Denne påverkar starkt vilka frågor som styrelsen skall arbeta med. Detta inträffar också i koncerners dotterbolag där ju ofta moderbolaget har en god kontroll av verksamheten.

Styrelsen i sådana företag hamnar därför lätt i situationer där man tar ställning till utvalda "skenbeslut" eller rentav får dåliga beslutsunderlag. Styrelsen riskerar att spela en obetydlig roll i sådana företag. En uppryckning av det formella arbetet kan åstadkomma en drastisk förbättring av besluten. Framför allt kan en sådan förändring skapa en framförhållning, insyn och koncentration kring betydelsefulla frågor, vilket är en viktig uppgift för styrelsen, inte minst när det gäller lönsamhetsfrågorna.

Större företag, speciellt de börsnoterade, sköter den formella hanteringen av styrelsearbetet betydligt bättre. Men ofta spelar det informella arbetet också här en stor roll fast under andra former än i de mindre företagen. Risker är dock att en liten grupp av ledamöterna är väl insatta i viktigare frågor och att de som är "utanför" endast deltar relativt passivt i mötet. Det är därför viktigt att engagera alla deltagarna genom både formella och informella knep.

Styrelsearbetet i de mindre och medelstora företagen skiljer sig oftast mycket från de större företagen och även av andra orsaker. De stora börsnoterade företagen har i allmänhet ledningsgrupper med bred kompetens som de mindre företagen inte har råd att hålla sig med. VD i dessa mindre företag kan i stället på ett utmärkt sätt skaffa sig motsvarande breddkompetens i sin styrelse. Till skillnad från styrelser som helt eller delvis är bemannade med ledamöter vars enda kvalifikation är att de är ägare, kallar vi en sådan styrelse för en kompetensstyrelse. En kompetensstyrelse är en styrelse som har en sammansättning och en arbetsform som tillför företaget brett kunnande och erfarenhet, och som kan:

- Analysera problem konstruktivt
- Ställa rätt krav på verksamheten
- Fatta kloka beslut och ställa frågor om beslutsunderlagen
- Ta sitt fulla ansvar
- Stimulera VD.

## Skriftlig arbetsordning

Styrelsen måste för att fungera effektivt, planera sitt arbete på ett års sikt. I den nyligen reviderade Aktiebolagslagen ställs krav på att styrelsen skall ha en nedskrivna arbetsordning för varje kommande år. Den skall beskriva ansvarsfördelningen inom styrelsen, innehålla en VD-instruktion samt redovisa en arbetsplan för året. Planen skall redovisa årsprogram, mötes-frekvens och de viktigare ärenden som skall behandlas. Det smidigaste sättet att göra denna plan är att ordföranden och VD tillsammans gör ett förslag på såväl huvudärenden för varje möte samt hur många möten som bör hållas. Förslaget underställs styrelsen för diskussion och beslut en gång om året.

När man planerar in årsprogrammet är grundidén att de flesta viktiga områden i företaget skall få en genomlysning. Varje möte skall således ha ett huvud- och ett sekundärtema. Ibland kan därför planeringshorisonten bli utsträckt till två år.

I mindre företag bör man minimum ha fyra möten per år, varav ett hålles under en heldag, gärna utanför kontoret. Beroende på storlek och komplexitet på företaget kan behovet av möten öka med upp till sex å sju möten under året. Något av mötena kan vara ett kortmöte på endast ett par timmar. Dyker viktiga frågor upp som behöver snabbbehandlas är det praktiskt att komplettera med telefonmöten.

Lagen betonar att ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter tydligt skall beskrivas. Det är speciellt viktigt att ordförandens och VD:s roller och uppgifter är klargjorda. Det har också under senare år blivit vanligt att ledamöterna en gång om året diskuterar sinsemellan hur arbetet inom styrelsen fungerat. Kan det bli bättre? Har vi rätt sammansättning? Har VD och styrelsen fungerat bra ihop?

Styrelsen skall också ta ställning till om suppleanterna skall närvara vid mötena. Det är numera ganska vanligt att man försöker minska antalet suppleanter och även minimera deras närvaro för att helt enkelt få färre deltagare i mötena för att göra dem mer lätthanterliga. Lagen säger dock att suppleanter för arbetstagarrepresentanterna äger rätt att delta och yttra sig vid möten även om den ordinarie ledamöten är närvarande. Det är inte ovanligt att man överenskommer om att endast en av personalrepresentanternas suppleanter är närvarande för att få ner antalet ledamöter i styrelsen.

Arbetsordningen för året skall innehålla:

- Beslut om antal möten.
- Tidpunkt för dessa möten och ungefärlig längd.
- Tema för respektive möte
- Beslut om suppleanternas närvaro.
- Ansvarsfördelning som beskriver information och rapporter till styrelsen samt beslutsordning med VD-instruktion (se exempel i slutet av häftet). Lämpligt är att även i arbetsordningen bifoga företagets:
- Organisationsplan
- Affärsidé med inriktning, avkastningsmål och ägarpolicy.

## Det konstituerande sammanträdet

I de flesta bolagsstyrelser är det konstituerande sammanträdet ett rent rutinmöte som hanteras på några få minuter. Vid detta möte utser styrelsen inom sig ordförande och möjligen andra funktionärer som vice ordförande och sekreterare samt beslutar om firmateckningsrätt. Sedan avslutas mötet med ett beslut om när nästa möte skall ske. Ingen blir inspirerad eller entusiasmerad av denna inledning på ett nytt arbetsår.

Vår rekommendation är att man planerar detta första styrelsemöte på ett annorlunda sätt, så att utrymme skapas för ett meningsfullt och stimulerande möte och inte bara består av formalia. Detta är särskilt viktigt om flera nya ledamöter valts in i styrelsen.

Vår mening är att styrelsens ordförande verkligen skall markera att styrelsen startar ett nytt arbetsår. Idén med mötet skall vara att skapa förutsättningar för styrelsen att fungera tillsammans som ett arbetslag. Ordföranden bör informera om sin syn på det nya arbetsåret, vilka frågor han och VD tillsammans bedömer som viktiga i styrelsearbetet, hur han avser att bedriva arbetet och vilken tidsplan som gäller för det nya styrelseåret. Har nya ledamöter tillkommit bör de få presentera sig och samtidigt få en kort presentation av de övriga ledamöterna. Det är också ett utmärkt tillfälle att introducera en revisor.

Styrelsen bör vid detta möte slå fast och diskutera ägarnas målsättning och företagets strategi samt årsprogrammet. Det är förnuftigt att sammanfatta detta i protokollet och informera ägarna om det avviker från vad som tidigare uttalats. Styrelsen bör då också meddela om den är negativ eller tveksam till om företaget kan nå de uppsatta målen.

En andra punkt på dagordningen bör vara en programförklaring från VD inför arbetsåret. Vad han ser som hot

och möjligheter för verksamheten. Det här bör vara ett personligt inlägg där han beskriver vad han vill åstadkomma under det kommande året.

## Styrelsens årsprogram

Exempel:

### Februari

Bokslut analyseras (huvudärende) Förutsättningar ges för treårs-ajfårsplan Prissättningen.

### April - heldag

Strategidiskussion

Treårs-affårsplanen fastställs, beslut tas ev. senare

Årsredovisningen fastställs (möte med revisor).

### Juni

Genomgång av organisation och personalutveckling (huvudärende)

Budgetrevidering.

### Augusti

Studiebesök i produktion/utvecklingsavdelning och kontor (huvudärende)

Presentation avföretagets säkerhets- och riskgarderingssystem Förutsättningar för kommande budgetarbete.

### Oktober

Preliminär budget (huvudärende) Marknadsplan med utvecklingsprogram.

### November/december

Budget fastställes Preliminärt bokslut.

## Kallelse

Av praktiska skäl är det lämpligast att VD kallar till mötena. Men kallelsen skall alltid ske efter ordförandens direktiv. Tillsammans fastslår de dagordning och underlag som skall sändas ut. På dagordningen skall anges om de upptagna frågorna avser beslut, information eller diskussion. Om möjligt skall också informeras när mötet beräknas avslutas och om det sker med eller utan måltid.

Det ideala är om materialet sänds ut 10-14 dagar före mötet men aldrig senare än en vecka. Det är tröst om frågor måste bordläggas därför att deltagarna inte fått materialet och haft möjlighet att läsa på det innan mötet. Det är ju inte ovanligt att några av ledamöterna är ute på resa några dagar eller behöver tid för att förbereda sig innan mötet. Dessutom kan posten ta längre tid på sig än beräknat.

Kallelsen skall:

- Sändas ut 7 dagar före mötet
- Innehålla dagordning
- Innehålla underlag till viktiga ärenden
- Ange om punkterna är beslutsfråga eller info
- Ange plats samt klockslag när mötet börjar och slutar
- Ange föredragande.

## Förmöten, eftermöten och den interna informationen

Arbetstagarrepresentanterna har ofta svårare att ta ställning till en del av de frågor som skall behandlas på mötet och kan vilja diskutera dessa med sin klubbstyrelse. Det kan då vara klokt att ordföranden eller VD har ett speciellt förmöte med dem, så att de under friare former kan informera sig och diskutera dessa ärenden. Den ekonomiansvarige bör också kunna kallas in då ekonomifrågor behandlas. Givetvis görs inga ställningstaganden vid dessa möten. Det är också bra att betona vilka frågor som måste sekretessbeläggas. Arbetstagarrepresentanten har här en mycket svår situation eftersom han ju kan vilja ta upp viktiga frågor med sin fackstyrelse. Det är således viktigt att VD och företagarepresentanterna klarlägger med varandra hur fackstyrelsen skall informeras i sekretessfrågor. Ordföranden bör också under själva styrelsemötet betona när sekretess gäller.

Efter styrelsemötet vill såväl VD som personalrepresentanter föra valda delar av styrelsens arbete vidare. Det är/kan vara betydelsefullt att denna information snabbt och korrekt kommer ut till ledningsgruppen och fackstyrelsen. Oftast hinner man inte vänta på det justerade styrelseprotokollet. Det understryker hur viktigt det är att åtminstone det ojusterade protokollet snabbt sänds ut till ledamöterna tillsammans med underlaget.

### **Möteteknik**

Ordföranden startar mötet och ser till att det sker punktligt. Han utser efter förslag justeringsmän, sekreterare och noterar närvarande samt går igenom tidsdisponering. Sker tidsöverdrag kan han antingen fråga de närvarande om de accepterar en förlängning av mötet eller föreslå att ärendet bordlägges.

Diskussioner under själva styrelsemötet kan ibland få flyta relativt fritt för att få igång en mer engagerad diskussion. Detta stimulerar de aktiva ledamöterna, men risken finns att man stänger ute de tystlåtna. Detta är givetvis mycket beroende på antalet deltagare i mötet. Ordföranden bör därför innan varje ärende avslutas rikta en direkt uppmaning till "de tysta" att yttra sig. Det informella sättet ställer också större krav på ordföranden att hålla tidsschemat. Han måste ha förmågan att sammanfatta besluten. Det är då bra att upprepa dessa beslut så att sekreteraren får dem rätt formulerade i protokollet. Protokollet blir också klarare om det framgår om ärendet var en besluts- eller informationspunkt. D.v.s. protokollets paragrafpunkter följer samma kategoriindelning som dagordningen (beslut, information eller diskussion).

Några signaler på ineffektivt styrelsearbete:

- Sammanträder sällan och oregelbundet
- Sammanträden uppskjuts
- Få kontakter mellan sammanträden
- Oregelbunden (bristfällig) ekonomisk info från företaget
- Mötena upptas nästan enbart av rutinfrågor
- Inget material skickas ut i förväg
- Styrelsen en hedersinstitution som ej byts ut
- Endast VD uppträder inför styrelsen
- Möten dåligt förberedda
- Strategifrågor behandlas ej.

### **Beslut**

Det är ganska vanligt att en del ledamöter ogärna tar upp kontroversiella ämnen som kan tolkas som ett misstroende mot ledningen. Det blir därför lätt några få i styrelsen som tar ställning och de övriga hänger med i besluten. Hur undviker man detta? Ordföranden har en nyckelroll, nämligen att låta frågan gå runt på samma sätt som vid diskussioner, innan besluten tas. Han frågar om någon har en avvikande åsikt. Här liksom i företagsledningen är det viktigt att visa civilkurage och framföra åsikter innan beslut fattas, även om de ibland kan vara kontroversiella och obehagliga.

Ekonomi- och lönsamhetsfrågor dominerar en stor del av styrelsearbetet. Ett par möten ägnas åt budgeten. För att styrelsen skall kunna påverka budgetarbetet på ett konstruktivt sätt är det viktigt att styrelsen ger sina budgetförutsättningar innan budgetplaneringen har startat i företaget. Därefter bör en preliminär budget presenteras, så att styrelsen kan ge sina synpunkter innan budgeten är utarbetad i detalj. Samma arbetsteknik är bra att använda för t.ex. treårsplaner.

I ordförandens uppgift ingår att granska beslutsunderlagen kvalitet. Det är inte ovanligt att besvärliga beslutsfrågor hanteras i flera på varandra följande styrelsemöten och tidigare fattade beslut rivs upp därför att tidigare underlag var bristfälligt. De flesta beslut blir bättre om man ställer sig följande frågor innan diskussionen avslutas:

- Vad är syftet med beslutsdiskussionen?
- Vad blir konsekvensen av ett ja respektive nej?
- Tas resurser i anspråk, konsekvens?
- Informationens kvalitet?
- Finns alternativ?
- Hur följs beslutet upp?
- Vilka är delmålen?

### **Vilka från företaget skall deltaga i styrelsemötet?**

Det är nödvändigt för styrelsen att bilda sig en uppfattning om ledningsskiktet direkt under VD. Därför bör ledningsgruppen presentera sina planer eller beslutsärenden direkt inför styrelsen minst en gång om året. En naturlig och lämplig tidpunkt är den årliga budgetdragningen. För att undvika att dessa föredragningar blir för omfattande, bör VD se till att dragningarna maximeras till cirka 10 minuter. Det har i många undersökningar visat sig svårt att få en god uppmärksamhet vid längre sammanhängande tidsperioder. Självklart skall ledamöterna få ett skriftligt material vid eller före mötet. Sänds det ut före mötet blir det effektivare.

Ekonomichefen tenderar i många företag att ständigt delta i styrelsemöten. Nackdelen med detta är att han då lätt uppträder som ansvarig inför styrelsen för både ekonomiförvaltning och övriga ekonomifrågor. Min erfarenhet är att det är smidigare och bättre att låta honom vid behov föredra ekonomifrågorna och därefter lämna mötet då övriga frågor behandlas. Sker detta naturligt och vanemässigt så blir ansvarsfrågan inget problem.

Revisorn bör närvara minst en gång per år och redovisa sina iakttagelser från revisionen. Hans vanliga uppdrag bör kompletteras med olika säranalyser eller granskningar som styrelsen bett om i förhand. Både styrelse och VD får då en insyn i ekonomirutinerna på ett helt annat sätt än traditionellt.

Styrelsen skall också ta ställning till om suppleanterna skall delta i mötena. Lagen säger dock att suppleanter för arbetstagarrepresentanterna äger rätt att närvara och yttra sig vid mötena. Trots detta förekommer det att man överenskommer om att endast en av dessa suppleanter är närvarande för att få ner antalet ledamöter i styrelsen.

### **Protokollet**

Ett protokoll är dels ett minnesreferat från mötet och dels en påminnare till dem som skall genomföra beslut. Det är därför viktigt att protokollet snabbt sänds ut efter mötet. För att inte sinkas av justeringen är det praktiskt att sända ut det ojusterat senast en vecka efter genomfört möte. Protokollet bör vara kortfattat, innehålla styrelsens beslut med motiveringar. Till detta bifogas beslutsunderlag samt föredraget material. Beslut redovisas detaljerat liksom vem som är ansvarig för genomförandet. Övriga referat behandlas kortfattat. Protokollet skall informera om var och när mötet hölls, vilka som var deltagare och föredragande samt när nästa möte skall hållas och vilka huvudfrågor som då skall behandlas. Aktiebolagslagen stipulerar att protokollen skall löpande numreras och förvaras i företaget på ett betryggande sätt.

Ordföranden skall justera protokollet. Styrelsen kan också utse ytterligare justeringsmän. Rent praktiskt bör justeringen tillgå så att anteckningar på önskade ändringar görs på det utsända protokollet, som sedan returneras. Det är viktigt att dem som justerar protokollet för löpande minnesanteckningar och att uppgiften roterar. Uppgiften är betydligt viktigare och känsligare än vad många tänker på. Ordföranden bör därför då och då upplysa dem om vad man förväntar sig av en justeringsman.

Om någon ledamot framför en avvikande åsikt vid ett beslut skall detta noteras i protokollet som en reservation. Denne är då i allmänhet inte skadeståndsskyldig vid eventuella senare skadeståndsanspråk från aktieägarnas sida. Ibland kan arbetstagarrepresentanter vilja framföra en avvikande mening vid impopulära beslut för att gardera sig mot senare kritik från de anställda. Detta är dock inte acceptabelt som motiv.

Ärenden från tidigare möten som inte avklarats, bör sammanställas under en särskild punkt.

### **Vem skall skriva protokollet?**

Om någon från företaget skriver ut det är fördelen uppenbar, nämligen att man har möjlighet att snabbt sända ut det och få alla sakuppgifter internt kontrollerade. Det kan vara en nackdel om protokollföreläsnaren själv är part i besluten. Det kan vara praktiskt att låta t.ex. en sekreterare skriva dem. Helst bör inte VD själv skriva protokollen. Han är tillräckligt engagerad i själva mötet.

### **Styrelsens ordförande**

Trots att ansvaret delas lika mellan samtliga ledamöter i styrelsen, så har ordföranden en långt viktigare roll än de övriga ledamöterna. Lagarbetet i styrelsen är beroende dels på sammansättningen, som till stor del är påverkad av ordföranden, och dels på hur ordföranden kan få olika viljor att samarbeta. Samarbetet mellan ordföranden och VD måste också fungera bra. Det bör vara konstruktivt och informellt. Skulle det inte fungera, bör en av dem bytas ut för att inte allvarligt skada företaget. Kvaliteten i styrelsearbetet beror också på hur väl ordföranden förberett dagordningen tillsammans med VD och i vilken atmosfär mötet drivs. Ordförandens sammanfattningar av besluten avgör hur de uppfattas och senare genomförs. I allmänhet litar ledamöterna också på att ordföranden är bättre informerad än vad de själva är.

Det finns också risker med en alltför effektiv ordförande. Han kan dominera för kraftigt och därmed dämpa övriga ledamöter. Den informella kontakten med VD:n kan ibland ge ledamöterna en känsla av att besluten redan är "tagna" innan mötet. En klok ordförande undviker dessa fallgropar genom att alltid spela med öppna kort och stimulera en öppen diskussion i styrelsen, så att samtliga deltagare aktivt.

Styrelsens informationsbehov Styrelseledamöter som blir eller håller sig mer informerade om vad som händer i och kring företaget har ett ansvar att dela med sig av denna kunskap till övriga ledamöter. Det är ju viktigt att samtliga ledamöter har likartad information innan ledamöterna tar viktiga beslut. Mångfalden av frågor och den svårtolkade utvecklingen kan få många ledamöter att vara försiktiga i sina ställningstaganden. Denna försiktighet skall dock inte bero på tillgänglig men ej meddelad information. Det är viktigt att varje styrelseledamot själv tar initiativ att få information om sådant som saknas i det material han har fått sig tillsänt. Det är styrelsens skyldighet att hålla sig väl informerad om bolagets situation.

Styrelsemötena bör i första hand reserveras för diskussioner kring verksamhetens inriktning, beslutsunderlag,

beslut och komplicerade eller fylligare informationer. Den löpande informationen bör därför klaras ut via rapporter eller informationsmeddelanden. Följande rapportupplägg kan därför anses vara ett normalkrav:

#### **Varje kvartal eller tertial:**

Fylligt periodbokslut med nya prognoser och kommentarer.

#### **Var eller varannan månad:**

Månadsbokslut (i mindre företag varannan månad) innehållande:

- Resultaträkning
- Balansräkning (lager, kassa, kundfordringar och leverantörsskulder), likviditetsförändringar med likviditetsuppföljning visas helst i grafisk tablå
- Investeringar
- Försäljningsstatistik.

VD-brev på maximalt två A4-sidor, som innehåller följande:

- Kommentar till månadsbokslut
- Kommentar till fakturering (försäljning), marknadsaktiviteter, viktiga kund- och sortimentsförändringar
- Uppföljning av koncentrationspunkter under året
- Aktuella händelser och större förändringar.

## **Det lönar sig för VD att sköta den formella rapporteringen**

Sent utsända och uteblivna rapporter beror nästan alltid på att företaget har problem med sälj- eller ekonomiadministration. Inte sällan är det också ett tecken på att de nyheter som skall sändas ut antingen är negativa eller svårtolkade av företagsledningen. Det är förståeligt, men inte förståndigt, om ledningen då vill vänta med spridningen av en obehaglig information till dess att man har en bra förklaring till dem. Styrelsen måste nämligen snabbt reagera på dessa uteblivna och eventuellt dåliga signaler. Företagsledningen kan lätt hamna i en förtroendekris om man då uppdragar försök till att förhålla otrevliga nyheter. Det är mycket viktigt att styrelsen har aktuell information, även om man inte kan tolka bakgrunden till den.

#### **Hur hantera stora frågor?**

"Stora" frågor kan blockera styrelsearbetet under lång tid. Viktiga frågor behöver mogna. Mycket tid bör reserveras för behandlingen av dessa frågor. Det är nödvändigt, annars blir påtvingade beslut inte genomförda av VD. Extra möten bör hållas, gärna korta och informella, vid luncher eller på kvällstid. Delbeslut kan tas vid telefonmöten.

För att snabbt kunna hantera komplicerade stora frågor är det ofta lämpligt att sätta upp speciella projektgrupper, som avdelas för att bereda dessa frågor.

#### **Styrelsen och besluten**

Styrelsen beslutar och godkänner:

- Förslag till bolagsstämma om årsredovisning och resultatdisposition
- Budget och bokslut
- Företagets långsiktiga inriktning och affärsplan (inklusive strategi och affärsidé)
- Företagets organisation. (OBS. Bevaka att beslut tas med hänsyn till MBL)
- Anställning och avveckling av VD
- VD:s förmåner och ersättningar (kan delegeras till ordföranden)
- Ledningsgruppens eventuella bonus och uppsägningsvillkor
- Viktigare åtaganden (t.ex. avtal, leasing, borgen- och ansvarsförbindelser, investeringar och lån)
- Företagets informationssystem och den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsen skall årligen fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt arbete som skall:

- Precisera styrelsens, ordförandens och VD:s ansvar, befogenhet och uppgifter samt eventuella kommittéer i styrelsen
- Vid behov även utfärda arbetsinstruktioner för högre ledningspersoner (t.ex. vice VD)
- Beskriva styrelsens eget arbetsprogram (t.ex. antal möten, tider, innehåll osv)

- Beskriva hur informationen från VD och revisor skall ske
- Ange vilka som har rätt att teckna bolagets firma (firmatecknare)
- Upplysa om ev. konsortialavtal mellan ägarna som berör styrelsen. Tanken är att det inte skall finnas någon tvekan om vem som skall göra vad.

Styrelsen bör initiera och besluta:

- Budgetförutsättningar
- Viktiga förvärv och fusioner
- Förslag till revisorsförändringar
- Åtgärdsförslag vid ovanliga och betydelsefulla händelser
- Planering för successionen av viktiga ledningspersoner.

Styrelsen skall löpande informera sig om:

- Att ekonomiförvaltning och organisation fungerar enligt planer och bestämmelser
- Företagets löpande ekonomiska utveckling
- Att de beslutsunderlag som föreläggs styrelsen är av god kvalitet
- Företagets mål och resurser är samstämda
- Eventuella avtal mellan styrelsens ledamöter och företaget (för att undvika jävsituationer).

### **Introduktion av ny styrelsemedlem**

Innan ny styrelsemedlem engageras är det vanligt att styrelse och ägare diskuterar vad man önskar att den nye skall bidra med och vilken kompetens som är önskvärd. Givetvis är de personliga egenskaperna avgörande liksom att "personkemin" skall vara i samklang med de övriga ledamöternas.

Det är därför brukligt att styrelseordföranden tillsammans med någon från ägarkretsen träffar den tilltänkte och har en förutsättningslös genomgång kring vad man hoppas få ut av denne. Han eller hon får då också en presentation av styrelsens arbetssätt och ägarnas krav samt företagets situation. Det är då lätt att känna av om den nye förstår företagets problem och kan ge styrelsen den önskade förnyelsen.

När bolagsstämman utsett en ledamot är det klokt att göra en ordentlig introduktion av den nye. Några från företaget får ge en presentation av produkter, marknad, organisation och ekonomi samt tillsammans göra en rundvandring i företaget. De övriga styrelsemedlemmarna bör göra en presentation av sig själva och sin syn på styrelsearbetet.

Innan engagemang:

- Gå igenom aktuell problemsituation
- Förklara varför man vill ha honom/henne i styrelsen
- Förväntningar på insatser
- Presentera styrelsens arbetssätt
- Arvodesersättning och tidsåtgång
- Presentera ägarsituation.

Vid engagemang:

- Studiebesök i företaget
- Genomgång av ekonomi, produkt och marknadssituation
- Presentation av övriga styrelsemedlemmar.

## **Bilagor**

Följande checklistor, som Du finner sist i häftet, kan Du använda i Ditt styrelsearbete:

1. Styrelsens sammansättning
2. Om enskild medlem
3. Om styrelsens arbetsrutiner
4. Om styrelsens funktion
5. Förslag till återkommande punkter på styrelsemöte

6. VD:s uppgifter
7. Ordförandens uppgifter innan möte.

**Du hittar också exempel på:**  
Instruktion för VD.  
Besluts- och ansvarsområden.