

## Kapitel 3 – Testa din bolagsstyrning och din ägarstyrning

### Skillnaden mellan bolags- och ägarstyrning

En vanlig fråga är vad som egentligen är skillnaden mellan de båda begreppen ägar- respektive bolagsstyrning. Egentligen avser de delvis samma saker, med skillnaden att *ägarstyrning* innebär att ägarna sätter vissa riktlinjer och ramar för hur verksamheten ska bedrivas. *Bolagsstyrning* handlar snarare om den formella sidan av styrningen av ett företag, och där sätts ramarna huvudsakligen utifrån lagstiftning, god sed och andra regelverk. Båda är lika viktiga för att företaget ska kunna utvecklas på ett bra sätt.

Även om bolagsstyrningen primärt handlar mycket om att det är ordning och reda på formaliafrågorna i företaget har det visat sig att de företag som investerat i en bra bolagsstyrning skapar goda förutsättningar för en positiv utveckling. Det finns inget i lagstiftningen eller andra regelverk som motverkar ett framgångsrikt företagande, snarare säkerställer det att verksamheten vilar på en stabil grund.

Lagstiftningen ger riktlinjer för hur ansvaret ska fördelas mellan de olika bolagsorganen samt vad respektive organ ska göra. Den säger inte så mycket om hur ägare, styrelse och vd ska arbeta med att utveckla verksamheten framåt. Det är där en aktiv ägarstyrning kommer in i bilden. Syftet med den är att skapa en tydlig riktning för den framtida utvecklingen av verksamheten.

### Hur ligger du/ni till med bolags- och ägarstyrningen?

Aktivitet	Vem?	Ja	Nej	Kommentar
<b>Bolagsstyrning</b>				
Har ägare, styrelseledamöter och vd kontroll på aktiebolagslagens regler om bolagsstyrning?	Ä, S, vd			Framför allt aktiebolagslagens 8:e kapitel bör läsas av samtliga ägare, styrelsen och vd.
Har styrelsen och vd:n genomfört en genomgång av vilka lagar och regelverk som verksamheten omfattas av?	S, vd			Viktigt att ha koll på om verksamheten omfattas av tillståndsplikt eller någon form av tillsyn. Ta hjälp av revisor, jurist eller annan rådgivare.
Har ägare och styrelse gått igenom de krav som god sed ställer på bolagsstyrningen?	Ä, S			Noterade bolag har att följa <i>Svensk kod för bolagsstyrning</i> . Ägarledda företag kan frivilligt följa <i>Vägledning till god styrelsesed</i> (Styrelseakademien).
Har företaget en uppdaterad bolagsordning utifrån hur verksamheten faktiskt bedrivs i dag?	Ä, S			Förändring av bolagsordning ska fastställas av en bolagsstämma.
Säkerställer styrelsen att bolagsstämmor hålls i enlighet med de riktlinjer som intagits i bolagsordningen?	S			Saknas riktlinjer i bolagsordningen gäller de förutsättningar som framgår av aktiebolagslagen.
Har styrelsen säkerställt att det finns en uppdaterad aktiebok?	S			Detta är en arbetsuppgift som styrelsen tilldelats i aktiebolagslagen.
Har styrelsen tagit fram en arbetsordning för styrelsens arbete och ansvarsfördelningen inom styrelsen?	S			Obligatoriskt för s.k. publika företag (Bl.a. minst 500 tkr i aktiekapital, minst tre ordinarie ledamöter samt vd registrerad). Rekommenderas även för privata företag som har styrelse med flera ledamöter.

Har styrelsen tagit fram en vd-instruktion som tydligt visar vilka befogenheter vd givits?	S		Obligatorisk för s.k. publika företag. Rekommenderas även till privata företag som har registrerad vd.
Har styrelsen tagit fram en rapportinstruktion som tydligt visar den rapportering styrelsen anser sig behöva från vd?	S		Obligatoriskt för alla aktiebolag med registrerad vd. Enligt aktiebolagslagen är styrelsen ansvarig för att definiera den rapportering som styrelsen behöver.
Har styrelsen säkerställt att anställningsavtal och annan formalia för vd är på plats?	S		En vd omfattas inte av LAS (Lagen om anställningsskydd). Därför behöver det finnas ett skriftligt anställningsavtal som regler villkor och sekretess mm.
Har styrelsen givit vd ett tydligt uppdrag för vad han eller hon förväntas prioritera och åstadkomma under det närmaste året?	S		Styrelsen är ansvarig för att ge vd tydliga riktlinjer och direktiv att följa i den löpande förvaltningen av företaget.
Utvärderas styrelsearbetet regelbundet?	S, Ä		Det som inte utvärderas kan inte heller förbättras. I det fallet ägarna utsett en valberedning har den en viktig roll i detta arbete. Viktigt enligt god styrelsesed.
Utvärderar styrelsen regelbundet vd:ns prestation?	S		Enligt aktiebolagslagen är det styrelsen som utser/entledigar vd. Följaktligen behöver därmed vd:s prestation utvärderas i syfte att säkerställa att företaget har rätt vd.
Följer styrelsen regelbundet upp hur det går för vd och ledning att genomföra de beslut styrelsen fattat?	S		Viktigt enligt god styrelsesed.
Har vd säkerställt att det finns en tydlig delegation av attesträtt inom företaget?	vd, S		För att säkerställa en god intern kontroll är det viktigt att det finns en attestinstruktion som visar vilka befogenheter chefer och medarbetare har vad gäller inköp och betalningar. Godkänns av styrelsen.
Har styrelsen säkerställt tydliga processer för att hantera oberoende/jävsfrågor samt ersättningsfrågor?	S		Viktigt enligt god styrelsesed.
Finns en utveckling- och utbildningsplan framtagen för styrelsens ledamöter och vd:n?	S		Viktigt enligt god styrelsesed.
<b>Ägarstyrning</b>			
Har ägarviljan vad gäller företagets utveckling och drift dokumenterats i ett tydligt ägardirektiv som samtliga ägare står bakom?	Ä		Grunden för ägarstyrning är ett tydligt ägardirektiv. Det hjälper ägarna välja rätt styrelse samt ger rätt förutsättningar till styrelse och vd.
Här ägarna uttryckt en tydlig ägarpolicy som verksamheten ska följa?	Ä		Kan vara en del av ägardirektivet.
Har styrelse och vd diskuterat och tolkat innebörden av ägardirektivet/ägarpolicy samt återkopplat detta till ägarna?	S, vd		Viktigt med en dialog mellan ägare och styrelse, så att eventuella oklarheter i direktivet kan redas ut.
Har ägarna tagit fram en tydlig ägarplan för hur ägandet ska utvecklas och hur ägarrelaterade frågor ska hanteras?	Ä		Ett företag kan överleva sina ägare varför ägarskifte behöver planeras i god tid. Även företagets utveckling kan ställa krav på ett förändrat ägande.

Har ägarna säkerställt att det finns ett aktuellt och tydligt aktieägaravtal?	Ä		Ett tydligt aktieägaravtal minskar risken för konflikter mellan ägare. Sådana konflikter brukar även påverka företagets verksamhet negativt om de pågår under en längre tid.
Har ägarna säkerställt att det finns ett forum där ägarfrågor löpande kan hanteras?	Ä		Viktigt i familjeföretag och ägarledda företag med många ägare med någon form av familjeråd/ägarråd. Styrelsen dock ansvarig för de utvecklingsfrågor som gäller företaget.
Har ägarna säkerställt rätt sammansättning av styrelsen?	Ä		Viktigt att både interna och externa ledamöter tillsätts på basis av verksamhetens behov av att tillföra kompetenser och erfarenheter till styrelserummet.
Har ägarna säkerställt att styrelse och vd får alla information de behöver för att kunna utföra sitt arbete?	Ä		Viktigt att ägare är transparenta och ger alla relevant information till styrelse och vd.
Har styrelsen tagit fram en strategisk plan för hur ägarviljan ska kunna infrias?	S		Det är viktigt att styrelsen initierar och driver en bra strategiprocess där resultatet blir tydliga riktlinjer till vd och ledning. Viktigt enligt god styrelsesed.
Har företaget en tydlig affärs- eller verksamhetsplan?	vd, S		Tas fram av vd och ledning samt godkänns av styrelsen.
Har styrelsen säkerställt en bra omvärldsbevakning samt en god riskhantering inom verksamheten?	S, vd		Viktigt med samverkan mellan styrelse och vd/ledning för att detta arbete ska kunna fungera på ett bra sätt.
Lämnar styrelsen en årlig rapport till ägarna för hur verksamheten har utvecklats i förhållande till ägardirektivet?	S		Viktigt att ägarna får återkoppling om hur verksamheten utvecklas och hur styrelsens arbete med att infria ägarviljan fortlöper.

Ett tips är att styrelsens ordförande leder arbetet med att gå igenom dessa frågeställningar. Utifrån resultat upprättas en handlingsplan för de områden där de frågor som besvarats med nej ovan hanteras. Denna plan kan även omfatta frågor som besvarats med ja, men där kvaliteten på det arbete som sker i dag kan eller behöver förbättras.

I företag som har ett spritt ägande och där det saknas en tydlig huvudägare behöver styrelsen ta initiativ till ovanstående genomgång. I ägarledda företag, där ägarna ofta är verksamma i den dagliga verksamheten, är det naturligt att också ägarna deltar i detta arbete. Inte minst vad gäller ägarstyrningsfrågorna.

Erfarenheten visar att den som är beredd att investera lite initialt arbete i dessa frågor får mycket tillbaka. När allt väl är på plats skapar det mycket goda förutsättningar för styrelse och vd/ledning att jobba med den framtida utvecklingen av verksamheten.