

VDtidningen



EXPERTGUIDE

/styrdokumentskolan

Styrdokumenten spelar en central roll för en vd. **Eva Gianko, vd på Styrelseinstitutet**, går igenom några av de viktigaste, som hjälper dig leda företaget framåt på ett ansvarsfullt, effektivt och lagligt sätt, samtidigt som de är verktyg för att upprätthålla en stark företagskultur och uppnå de övergripande affärsmålen.



Värdeskapande styrelseprotokoll

Styrdokument och protokoll är viktiga ramverk i bolaget. De omfattas av lagar men rätt utförda är de också värdeskapande och erbjuder struktur och verktyg åt vd:n och styrelsen. I Styrdokumentskolan går Eva Gianko, vd på Styrelseinstitutet, igenom hur man skapar styrelsedokument och protokoll som bär.

F

ÖR MINDRE BOLAG kan det vara en process att förstå värdet av styrelsearbete. Men vi vet att de bolag – oavsett storlek

– som jobbar med en styrelse brukar ha bättre ordning och reda i toppen. Ordningen letar sig ut i organisationen och leder till att bolaget presterar bättre.

VERKSTÄLLIGHETSSYFTE OCH JURIDISKT SYFTE

Styrelsearbete är ett system för att arbeta strukturellt med bolaget. Ett fungerande

styrelsearbete med aktiva, engagerade styrelseledamöter är uppbyggt på ett visst sätt. Man har en agenda, ledamöterna kommer till styrelsemötena, diskuterar bolagets framtid och fattar beslut som sedan ska verkställas av vd:n.

En förutsättning för detta är styrelseprotokollen. De ger struktur åt styrelsearbetet, och blir en fortlöpande dokumentation som kan användas för underlag, analyser och uppföljning av beslut.

Det finns också juridiska krav på hur protokollen ska se ut. Det finns alltså

många goda skäl att vara noga med sina styrelseprotokoll.

DET SKA STÅ I PROTOKOLLET

- datum för styrelsemötet
- vilka ledamöter som varit närvarande
- val av ordförande
- eventuellt val av vilken styrelseledamot som ska vara justerare (justerare väljs endast om styrelsen består av fler än en ledamot)
- de beslut som styrelsen tar under mötet
- underskrifter av ordförande och eventuell justerare.

NUMRERING OCH FÖRVARING

Styrelseprotokollen måste vara numrerade i turordning som går att följa utan luckor. De måste förvaras på ett betryggande sätt.

UNDERLÄTTA VERKSTÄLLIGHETSARBETET

För att undvika diskussioner kring avsikten med olika formuleringar bör ordföranden avsluta varje punkt på mötet med: »Då har vi fattat ett beslut. Jag föreslår följande formulering till protokollet...« och att detta antecknas av protokollföraren. Tydliga formuleringar i protokollet underlättar arbetet med att verkställa de beslut som fattas.

ANSVARsutkrävande

I styrelser med externa ledamöter har ledamöterna rätt att reservera sig mot ett beslut. Syftet med reservationen är att begränsa sitt skadeståndsansvar för ett beslut man anser vara felaktigt. Om du som vd inte sitter i styrelsen är det viktigt att veta att även du kan anmäla en avvikande mening till beslutet. Det ska då föras in i protokollet.



Eva Gianko är vd för Styrelseinstitutet och styrelseledamot sedan 2018.

TEXT: MALIN EIJDE

Vd-instruktionen

Vd-instruktionen är vd:ns ansvarsbeskrivning i förhållande till styrelsen. En välskriven sådan underlättar både vd:ns och styrelsens arbete betydligt. Styrdokumentskolans Eva Gianko förklarar vilka punkter en bra vd-instruktion bör innehålla.

Styrelsens instruktion till vd:n

Ägarna utser en styrelse på bolagsstämman, och talar om för den vad man vill att styrelsen ska åstadkomma. Styrelsen tillsätter i sin tur den operativa ledningen, alltså vd:n, och ger denna i uppdrag att leda verksamheten i enlighet med styrelsens och ägarnas vilja. Detta uppdrag beskrivs i en vd-instruktion. En sådan måste finnas i alla bolag som har en vd, det står i aktiebolagslagen.

Utöver det finns inga uttalade krav på vad den ska innehålla. Men för att vd-instruktionen ska bli det bärande dokument den kan vara för verksamheten, så bör den innehålla följande punkter.

Mål och uppdrag

En bra vd-instruktion beskriver tydligt vilka mål styrelsen förväntar sig att vd:n ska uppnå. Detta är viktigt eftersom målen ligger till grund för hur vd:n sedan styr verksamheten ute i organisationen. Vd-instruktionen bör också tala om enligt vilken struktur vd:n förväntas jobba med ledningsgruppen och styrelsen för att ta fram den strategiska planen.

Rapportering – hur?

Det är viktigt att styrelsen vet vilken typ av rapportering den vill ha av vd:n på

styrelsemötena. Hur ska de ekonomiska rapporterna se ut, vilken typ av information vill styrelsen få från vd, vilka punkter ska finnas på informationslistan?

Det är också en fördel om det framgår hur informationen ska presenteras. Om den alltid följer samma struktur så blir det lättare för styrelseledamöterna att förstå och återkoppla på informationen, oavsett om den är av ekonomiskt redovisande eller mer beskrivande karaktär.

Rapportering – hur ofta?

Hur ofta ska vd:n återrapportera till styrelsen? Är det tillräckligt att få informationen vid styrelsemötena eller vill styrelsen bli informerad även mellan mötena? Det bör stå tydligt beskrivet i vd-instruktionen, annars riskerar vd:n att få ägna orimligt mycket tid åt rapportering – dessvärre ett vanligt problem, enligt Eva Gianko.

Mandat

Inom vilka områden har vd:n rätt att fatta beslut? Det bör framgå av vd-instruktionen, liksom vilka begränsningar som gäller. Vd:n brukar exempelvis inte ha rätt att ta beslut om investeringar, förvärv, ersättningar eller avyttringar som överstiger en viss nivå. Det bör gå att läsa sig till när ordförandens godkännande krävs.



Eva Gianko är vd på Styrelseinstitutet, civilekonom och leg. psykoterapeut. Hon har också en bakgrund som vd, styrelseledamot och styrelseordförande i flera företag.

Till sist: fallgroparna

En vanlig fallgrop är att vd-instruktionen blir ett dokument som skrivs en gång per år men inte följs. Då blir det inte ett styrande dokument i arbetet, och konsekvensen är att styrelsen kan ställa nya krav på vd:n varje nytt möte.

– Man ändrar till exempel rapportinstruktionen löpande. Det kan låta som ett litet misstag eller fel men det tar mycket kraft och mycket tid av alla.

Särskilt om vd:n inte orkar säga ifrån och stå upp för att det är vd-instruktionen som gäller, avslutar Eva Gianko.

TEXT: MALIN EIJDE



Ägardirektivet – alltings början

Ett företag utan ägardirektiv är som ett fartyg utan resrutt. Ägardirektivet kan rymmas på en A4 men är det viktigaste dokumentet för att vd:n ska kunna göra sitt jobb.

Ä

GARDIREKTIVET berättar vad ägarna vill med sitt bolag. Vilka drömmar och visioner finns om framtiden? Vad har styrelsen för uppgift, vilka mål ska vd:n driva mot?

I ett försörjningsbolag eller ett familjeföretag där ägaren är enväldshärskare märks det inte mycket om ägardirektivet finns på plats. Men så fort det finns mer än en ägare eller om bolaget vill växa och ge en annan vd än ägaren i uppdrag att ta företaget ut i världen så blir ägardirektivet en ovärderlig handling, förklarar Styrelseinstitutets vd Eva Gianko.

– Utan direktiv från ägarna så kan inte styrelsen utföra sitt arbete, den kan inte sätta andra mål på vd:n än att effektivisera verksamheten och den inte säga vilka affärer man kan göra, säger hon.

– Det blir helt enkelt ett mer passivt och mer icke-fungerande styrelsearbete. Ägardirektivet beskriver ägarnas ambitioner och mål med bolaget och är förut-sättningen för allt som en vd och en styrelse gör.

MÅLSÄTT VISIONEN

Denna lilla handling tillhör alltså ett av företagets viktigaste styrdokument. Och ägardirektivet behöver verkligen inte vara långt. Det som bör stå där kräver inte mer än en halv A4. Det finns inga formella krav runt direktivet utan ägaren/ägarna bestämmer själva. Ett lämpligt innehåll är deras långsiktiga vision och vilka marknadsförutsättningar de ser för bolaget.

– Sedan är det viktigt att målsätta den visionen rent konkret, säger Eva Gianko.

Hon föreslår följande innehåll:

■ Finansiella mål för omsättning, lönsamhet med mera under (exempelvis) en femårsperiod.

■ Kärnvärden om kultur och värderingar – vilket bolag ska man vara?

■ Restriktioner och gränsdragningar. Vad får styrelsen fatta beslut om? Vad får den inte fatta beslut om (ifråga om till exempel investeringar och förvärv) utan ägarnas godkännande?

ÄGARE BÖR VARA ÖVERENS

Nå, detta låter väl enkelt? Problemet uppstår när ägarna är fler och inte vill samma sak med bolaget.

– Då kan ägardirektivet bli svårt att komma överens om. Så ägardirektivet hänger väldigt nära samman med det vi kallar för ägarfacilitering, säger Eva Gianko.

Ägarfacilitering är ett arbetssätt som ägarna i ett bolag använder för att möjliggöra att ägardirektivet lever och är relevant för styrelsen och ledningen. Det ska underlätta samarbetet för ägarna och följer en ordning med regelbundna ägarmöten där man stämmer av sitt ägardirektiv i sina visioner för bolaget.

Om ägarna märker att det finns slitningar bör de ta tag i frågan direkt, anser Eva Gianko.

– Negligerar man samarbetsvärigheterna blir det till slut uppenbart att en riktning saknas i bolaget.

Finns slitningar kan det vara bra att ta in en yttre facilitator för att hitta tillbaka till en gemensam vision för bolaget.

– Visionen är det absolut viktigaste i ägardirektivet. Både när det gäller ekonomiska och mer kvalitativa termer. Det är jätteviktigt för företagets utveckling på sikt, säger hon.

TEXT: MALIN EIJDE



EXPERTGUIDE **/målstyrningsskolan**

Expertguide är en serie av samlade artiklar och guider inom olika områden som tidigare varit publicerade i Vd-tidningen.