

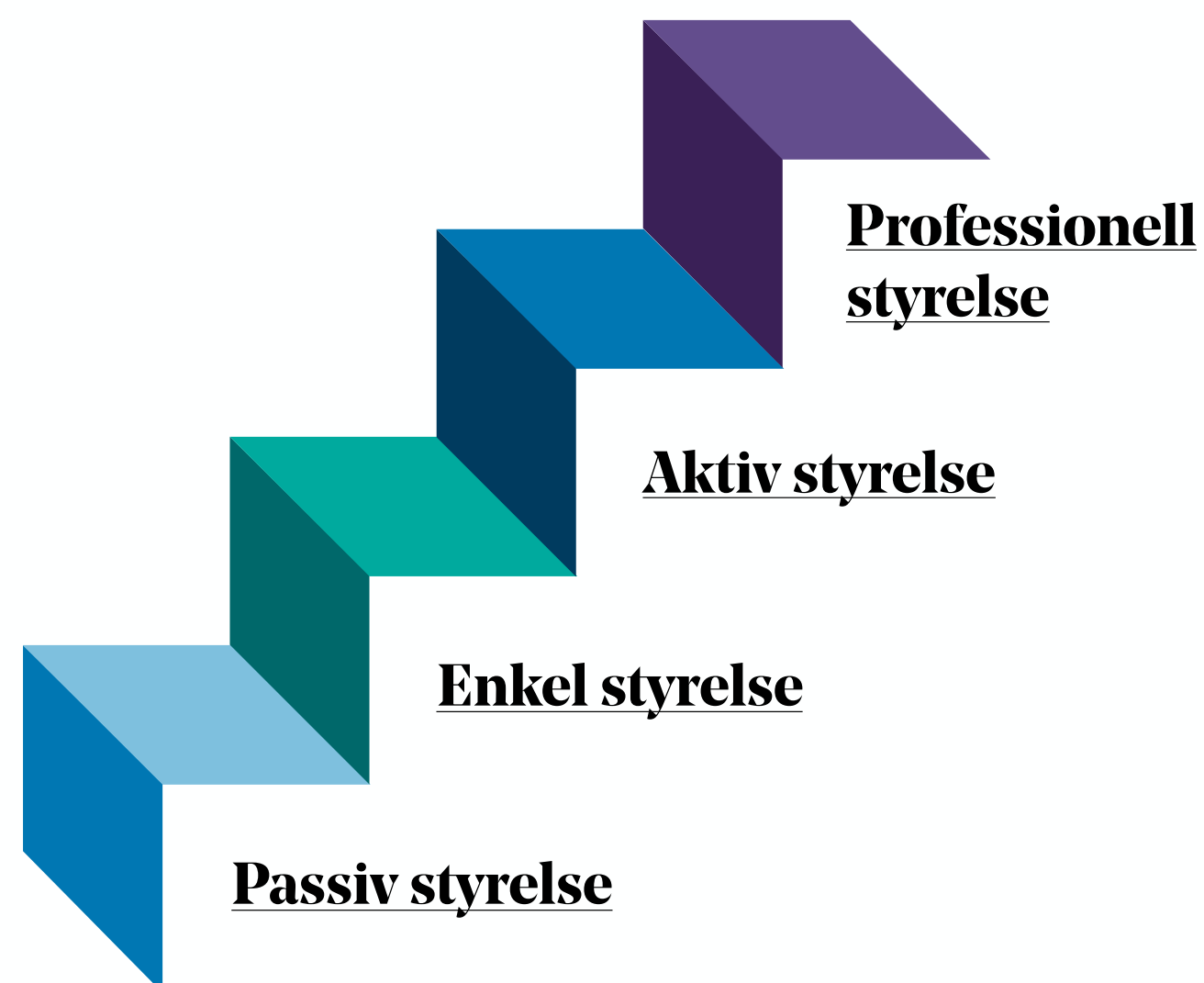
Styrelsetrappan

**Din guide till den styrelse
som passar dig bäst**

➤ [Om guiden](#)

➤ [Varför styrelse?](#)

➤ [4 nivåer av styrelsearbete](#)



Indelningen är för att beskriva olika nivåer av styrelsearbete utifrån mognad, utveckling och arbetssätt



Om guiden

Fyra steg för snabb översikt

I den här guiden kan du läsa om olika styrelser och arbetssätt, och få veta mer om hur du kan utveckla ditt företag med strategiskt och aktivt styrelsearbete. Tanken är att Styrelsetrappan ska vara ett verktyg som stöttar och inspirerar.

Vi har delat in styrelsearbetet i fyra trappsteg: **passiv, enkel, aktiv och professionell.**

Det är för att beskriva olika nivåer av styrelsearbete utifrån styrelsemognad, utveckling och arbetssätt. Indelningen i trappsteg är avsedd att ge en pedagogisk översikt av styrelsearbetets olika nivåer. Avsikten med trappan är inte att signalera att alla företag nödvändigtvis ska sträva efter att nå det högsta trappsteget.

Varje företag har sina unika förutsättningar, och de siffror som beskriver företagets storlek och omsättning i de olika trappstegen är en referens till hur det brukar eller kan se ut.

Guiden har tagits fram av Tillväxtverket och grundas på Tillväxtverkets erfarenheter och lärande av genomförandet av programsatsningen för Strategiskt styrelsearbete.

Varför styrelse?

I programmet togs rapporten [Strategisk styrelsekompetens](#) fram, en kartläggning av marknadens aktörer, utbud och efterfrågan för målgruppen mindre företag.

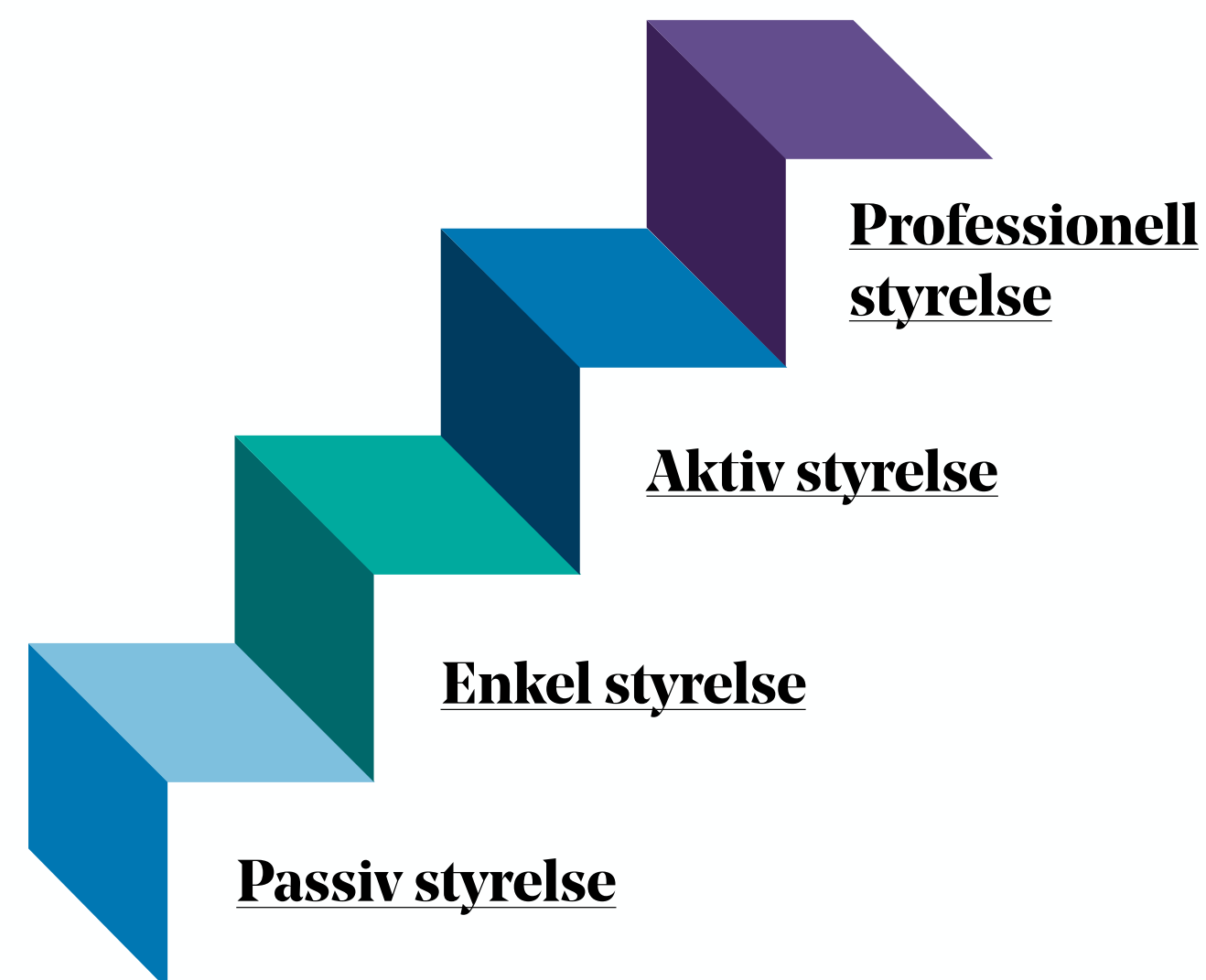
Tillväxtverkets programsatsning leddes av Karin Östberg och Lisbeth Karlsson.

Hur går jag vidare?

Om denna guide inspirerar dig och du önskar mer information, företagsrådgivning, styrelseutbildning och/eller matchnings- och rekryteringsstöd till din styrelse så kan du kontakta din revisor eller din bankkontakt.

Du kan också kontakta olika privata och offentliga affärsrådgivare, exempelvis Almi, inkubatorer och science parks. I filmen [Vikten av strategiskt styrelsearbete](#) får du fler exempel från Almi på hur ditt företag kan växa genom aktivt styrelsearbete.

Stöd kan du också få via din regionala handelskammare eller ett utbildnings-, konsult- eller bemanningsföretag.



Styrelsen är en viktig resurs för att utveckla ditt företag och kan vara avgörande för framgång och förnyelse

Varför styrelse?

Uppdrag

En styrelse ska leda affärsverksamheten på ett så bra sätt som möjligt och den viktigaste uppgiften är att ha fokus framåt. Alla aktiebolag i Sverige måste ha en styrelse.

Viktig för utveckling

Styrelsen är en viktig resurs för att utveckla ditt företag och kan vara avgörande för framgång och förnyelse.

Gör

Styrelsen fattar beslut om företagets förvaltning, ekonomi och strategi. Den tillsätter och avsätter VD, och ger instruktioner till VD. Däremot ska styrelsen inte ha rent operativa arbetsuppgifter. Styrelsens roll varierar mycket beroende på hur stort företaget är. Ett aktiebolag ska ha en styrelse med en eller flera ledamöter.

Tänk på

Ett tydligt uppdrag är avgörande för att styrelsen ska förstå ägarna och göra ett bra jobb. Det är också viktigt att rätt frågor hamnar på styrelsebordet. För att styrelsen ska bli en bra resurs för företaget bör den vara rätt sammansatt utifrån kompetens och mångfald. Att styrelsen är aktiv bidrar till att utveckla företaget och kan vara avgörande för framgången.

Styrelsens utveckling

4 nivåer av styrelsearbete

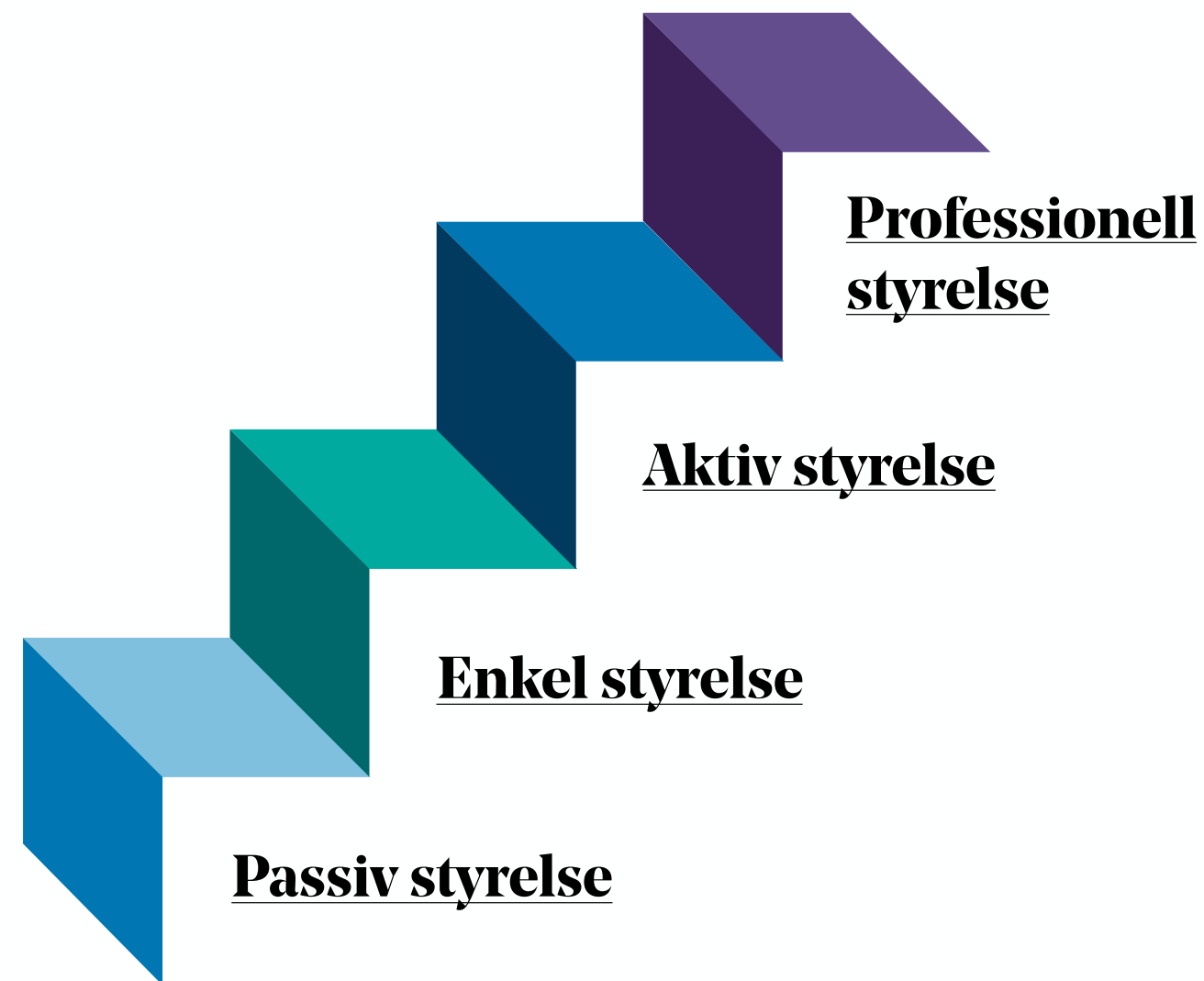
Regelverk

Det finns flera lagar för ett företag och dess styrelse att förhålla sig till, framförallt [aktiebolagslagen \(ABL\)](#), årsredovisningslagen (ÅRL), bokföringslagen (BFL) och skatteförfarandelagen.

Styrelsens och Vds ansvar

[Styrelsen och vd](#) kan under vissa omständigheter bli personligt ansvariga för bolaget. Det handlar om grov oaktsamhet, försummelse eller brottsligt förfarande. Ansvar för bolagets förpliktelser uppkommer vid kritisk kapitalbrist, normalt först sedan bolaget inte längre kan betala sina skatter och leverantörer. Detta inträffar oftast en lång tid efter bolagets konkurs.

Det är viktigt att ha goda rutiner för att löpande följa bolagets ekonomiska utveckling, och vid misstanke om kritisk kapitalbrist iaktta reglerna om kontrollbalansräkning.



Vid tillväxt behövs fokus framåt och resurser att tolka och analysera omvärlden. I det arbetet har styrelsen en viktig roll

Varför styrelse?

Styrelsens utveckling

Varför utveckla styrelsen?

Styrelsen behöver utvecklas i takt med bolaget. En aktiv ägarstyrning kräver också ett strategiskt och aktivt styrelsearbete.

Vid tillväxt behövs fokus framåt och resurser att tolka och analysera omvärlden. I det arbetet har styrelsen en viktig roll. Styrelsen kan tillföra nya kompetenser, mångfald och kontakter som är särskilt viktiga för nya affärsstrategier, vid internationalisering, finansiering och digitalisering.

Avgörande för företagets framgång

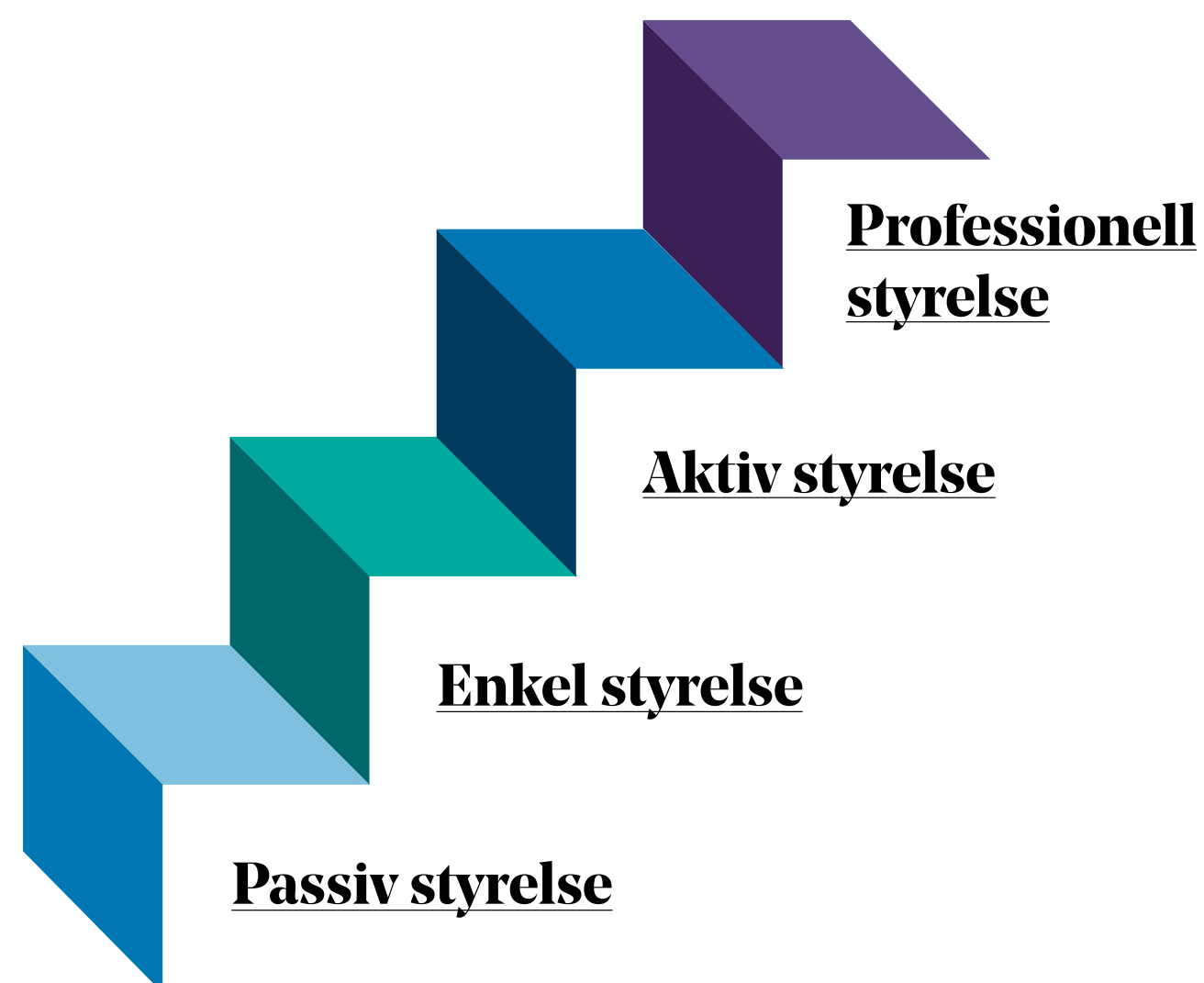
I ett litet företag med passiv styrelseform är den främsta uppgiften att producera de dokument som lagstiftningen kräver. I företag med få anställda behöver styrelsen sällan arbeta aktivt i företagets styrning.

När en ägare vill utveckla sin verksamhet eller i takt med att fler anställs, ökar kraven på företagsledningen. När företaget har ca 15-20 anställda brukar det inte längre vara möjligt att på ett effektivt sätt styra företaget med bara en passiv styrelse.

Det är viktigt med en Advisory board

Vartefter verksamheten utvecklas behöver man ta in mer ny och annan kompetens och erfarenhet i företaget. Ibland sker det genom rådgivande personer, nätverk eller en så kallad Advisory board. Kompetensbehov varierar beroende på utvecklingsfas och bransch.

För att företaget sen ska fortsätta expandera bör man skilja den strategiska styrningen från den operativa ledningen genom att rekrytera in extern kompetens i styrelsen. Den professionella styrelseformen krävs i större företag, eller för bolag med mer komplexa affärsmodeller och fokus på tillväxt och internationalisering.



4 nivåer av styrelsearbete

Passiv styrelse

- För vem: Soloföretagare, små ägarledda företag och mindre familjeföretag.
- Antal anställda: 0-10 anställda.
- Omsättning: Låg.
- Rollfördelning: En och samma person kan ha flera eller alla roller i företaget – ägare, vd, styrelseledamot och styrelseordförande.

Aktiv styrelse

- För vem: Företag med snabb förändringstakt där det ställs stora krav på affärsutveckling och där styrelsen spelar en central roll.
- Antal anställda: Minst 10 anställda eller fler.
- Omsättning: Vanligtvis mer än 10 mkr.
- Rollfördelning: Viktigt göra skillnad på rollerna för ägare, vd, ledning och styrelse. Från ägarlett till ägarstyrt företag. Extern representation i styrelsen och större fokus på strategiska ägarfrågor.

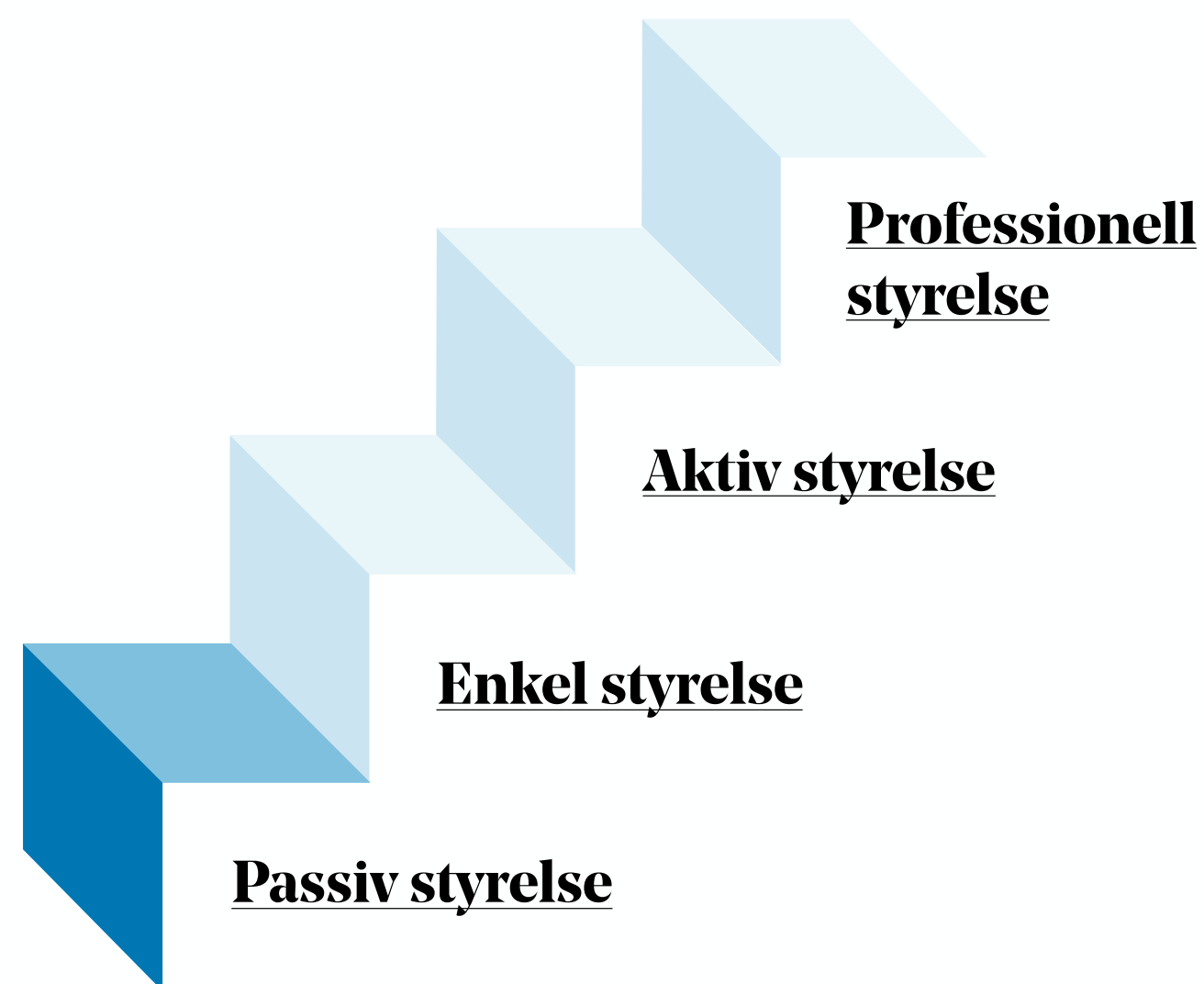
Passiv styrelse

Enkel styrelse

- För vem: Kunskapsintensiva företag som startups och företag som söker riskkapital. Fokus ofta på internationalisering.
- Antal anställda: omkring 2-10 anställda.
- Omsättning: Minst 5-15 mkr i omsättning
- Rollfördelning: En ägare, ibland flera. En och samma person kan ha flera eller alla roller i företaget – ägare, vd, styrelseledamot och styrelseordförande. Kan komplettera med Advisory board eller liknande.

Professionell styrelse

- För vem: Publika och noterade bolag, oftast större, med mer komplexa affärsmodeller. Fokus på tillväxt och internationalisering.
- Antal anställda: Vanligtvis minst 10-15 anställda.
- Omsättning: 15-20 mkr i omsättning eller mer.
- Rollfördelning: Tydlig rollfördelning mellan ägare, vd, styrelseledamöter och ordförande. Ordföranden har en central roll och rekryteras externt.



En och samma person kan ha flera eller alla roller i företaget – ägare, vd, styrelseledamot och styrelseordförande



Passiv styrelse

För vem?

Den här styrelseformen passar för alla typer av branscher, och räcker ofta bra för:

- Soloföretagare (inga anställda).
- Små ägarledda företag med 0-10 anställda.
- Vanligen med en liten omsättning.
- Mindre familjeföretag.

Styrelsemöte och årsstämma

Finns inga lagkrav på antal möten, men det är vanligt med få formella möten.

Styrelsemedlemmar

- Minst 1 ordinarie styrelseledamot, som då ofta är ägaren.
- 1 suppleant om styrelsen är färre än 3.
- Om det är flera personer i styrelsen ska en av dem utses till ordförande.

Ägare och rollfördelning

En ägare, ibland flera. En och samma person kan ha flera eller alla roller i företaget – ägare, vd, styrelseledamot och styrelseordförande.



Ägardirektiv

Behövs ej, men kan vara bra att skriva ner mål med verksamheten och hur ni ska nå dem som en grund över det gemensamma arbetet.



Valberedning

En formell valberedning behövs ej.



Ny extern kompetens i styrelsen

Behövs ej. Är inte så vanligt förekommande, kan vara "family, fools and friends".



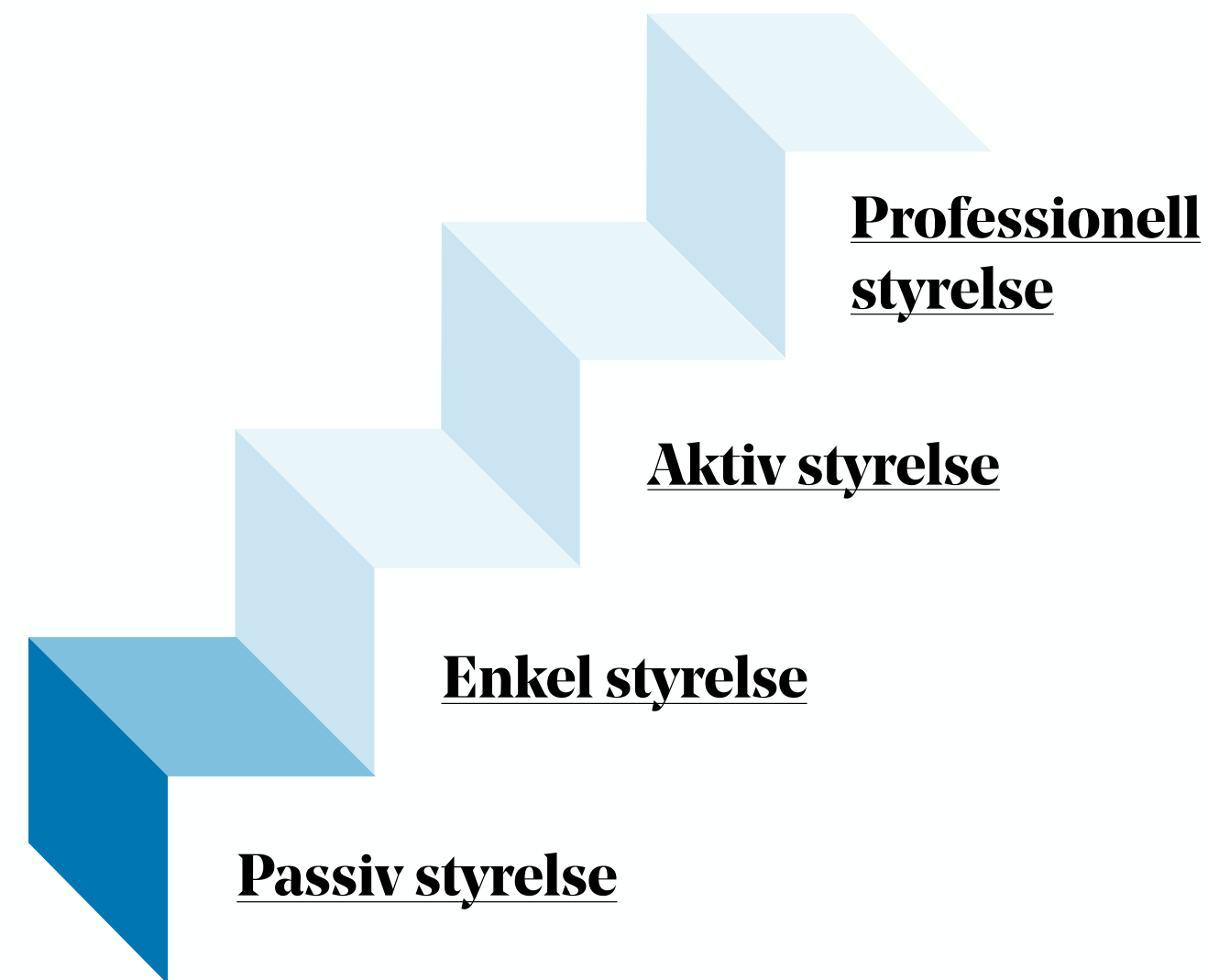
Exempel: Företagare med få eller inga anställda



Intervju: "Nu består styrelsen av mig och min son"



Enkel styrelse



Styrelsen ser till
att den nödvändiga
administrationen blir gjord

Passiv styrelse

Exempel: Företagare med få eller inga anställda

Exempel 1

Soloföretagaren

En bolagsform där företagaren inte har några önskemål om att expandera verksamheten. Det handlar vanligen om en stabil och inte utpräglat kunskapsintensiv bransch. Styrelsen består av ägaren + en ledamot och ser till att den nödvändiga administrationen blir gjord.

Exempel 2

Nystartat företag

Litet, nystartat företag som behöver växla upp i sin egen takt innan det är redo att ta nästa kliv. Det kan exempelvis handla om konsult- eller teknikbranschen där det tar tid att bygga upp en större kundkrets. Vartefter bolaget växer kommer ägarna behöva stärka styrelsens kompetens om det ska fortsätta att utvecklas och expandera.

Intervju: "Nu består styrelsen av mig och min son"

Enkel styrelse



Per-Arne Blomberg,
vd och styrelseordförande Gabs Rostfria AB

Startår: 1947
Anställda: 5
Gör: Tunnpålsverkstad
Företagsskede: Familjeföretag som vill skala upp från 5 till 8-10 anställda. Vd:n planerar att gå i pension och vill hitta någon som kan ta över verksamheten.

”Även om man har en informell styrelse så måste man ha någon att prata med”



Passiv styrelse

Exempel: Företagare med få eller inga anställda

”Nu består styrelsen av mig och min son”

Vad kan du berätta om bolaget och din roll?

– Företaget startades av min far i sina föräldrars villa i Enskede och var länge ett typiskt familjeföretag, där styrelsen utgjordes av pappa och mamma. Däremot fanns en informell styrelse bestående av en kille som jobbade på verkstaden en tid. Styrelsearbetet har haft mycket av den karaktären.
– Jag tog över bolaget 1973 och har sedan dess anpassat styrelsearbetet efter verkligheten vi befunnit oss i. Verksamheten har vuxit och krympt över åren och idag är vi tillbaka till att ha en mer informell styrelse igen.

Hur arbetar ni med er styrelse idag?

– Jag är styrelseordförande och nu består styrelsen av mig och min son. Han har sitt kontaktnät och jag har mitt. Det vi gör idag har inte karaktären av riktigt styrelsearbete utan det är mer att jag räknar på om vi ska köpa en ny maskin.

– Jag kör gymnastik två förmiddagar i veckan tillsammans med ett gäng vänner. I gruppen finns det tre vd:ar och vi snackar hela tiden om hur man driver bolag. Även om det inte är en formell styrelse så är det ett slags aktivt styrelsearbete.

Avgörande skeden för styrelsen?

– I början av 80-talet var vi 70 anställda i vår företagsgrupp, så vi var rätt stora. Då gällde det att få till formalia på ett korrekt sätt, så då hade vi styrelser och vd:ar i de flesta bolag.

Största vinsterna med styrelsearbetet?

– Jag har lärt mig att våga ta beslut. Det har varit positivt för företagets utveckling. Diskuterar man beslut med någon som befinner sig på en högre nivå och de förklarar att jag kan tjäna in pengarna som jag investerar på tre år blir det enklare att bara köra.



Nyckel till framgång

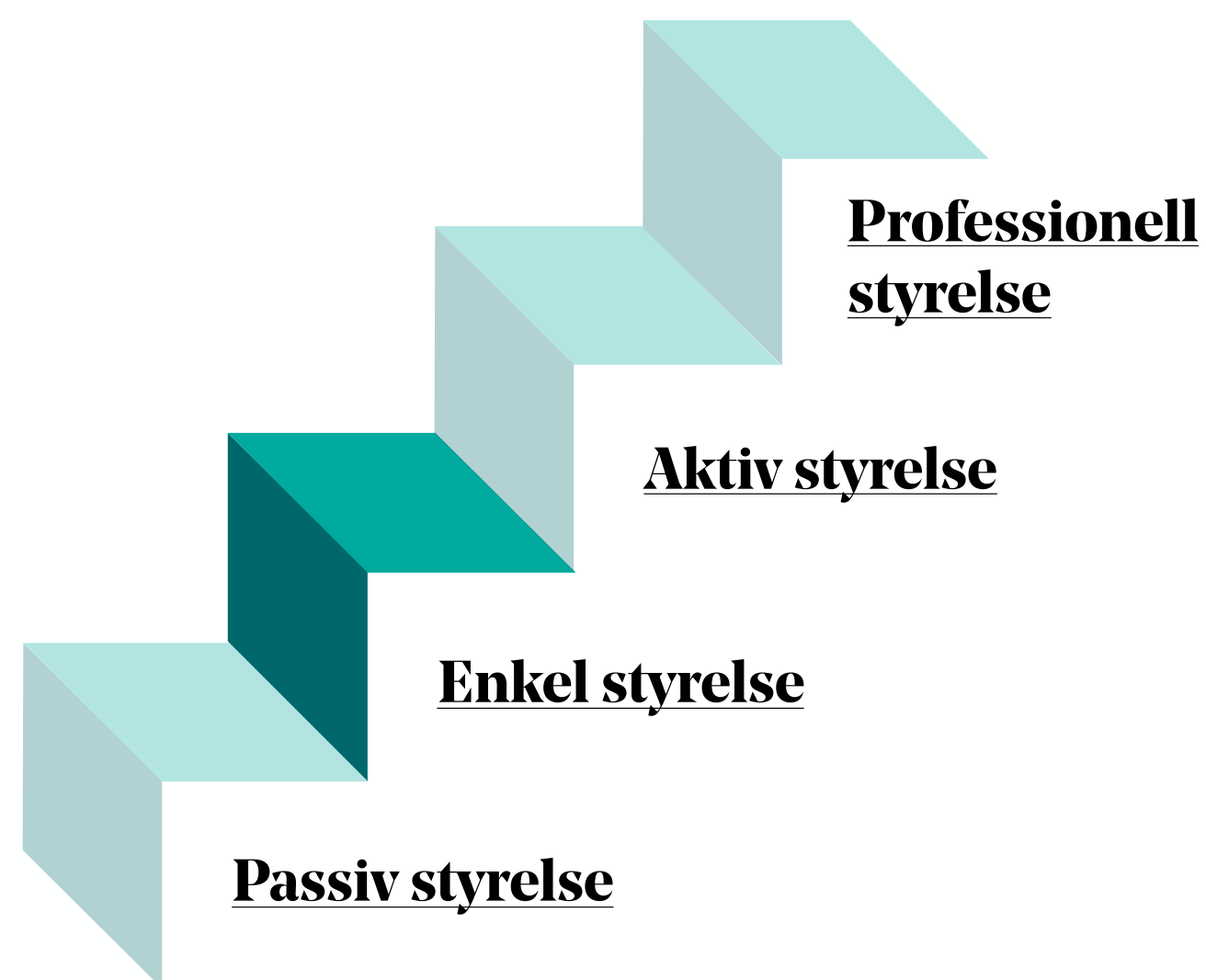
”Även om man har en informell styrelse så måste man ha någon att prata med både uppåt och nedåt, precis som i en verkstad. Jag träffar mina kontakter varje vecka.”

Vanligaste misstaget

”Att man gör styrelsen formell utan ingående personkännedom. Det är lätt att bli gisslan för en aktiv vd. Man måste inte umgås men man måste ha någon slags lagkänsla för att lyckas i ett styrelsearbete.”



Enkel styrelse



Nu är det dags att ta in extern kunskap i styrelsen. Börja tänka team och mångfald



Enkel styrelse

För vem?

En styrelseform som passar flera branscher. Vanlig inte minst hos mer kunskapsintensiva och snabbväxande företag som startups, scaleups och företag som söker riskkapital. Fokus är på tillväxt och ofta även på internationalisering.

- Små ägarledda företag med omkring 2-10 anställda.
- Vanligtvis minst 5-15 mkr i omsättning.

Styrelsemöte och årsstämma

Börjar bli allt viktigare, inte minst årsstämman.

Styrelsemedlemmar

Nu är det dags att ta in extern kunskap i styrelsen, kanske i form av referenspersoner eller Advisory board. Börja tänka team och mångfald. Rollen som styrelseordförande är allt viktigare.

- I regel 2 eller flera personer.
- Om det finns flera ägare sitter oftast alla i styrelsen.
- Ordföranden behöver inte vara extern utan har ofta ägaranknytning.

Ägare och rollfördelning

En ägare, ibland flera. En och samma person kan ha flera eller alla roller i företaget – ägare, vd, styrelseledamot och styrelseordförande.



Ägardirektiv

Behövs ej, men kan vara till stor hjälp för den externa hjälp styrelsen nu tar in.



Valberedning

Behövs ej.



Ny extern kompetens i styrelsen

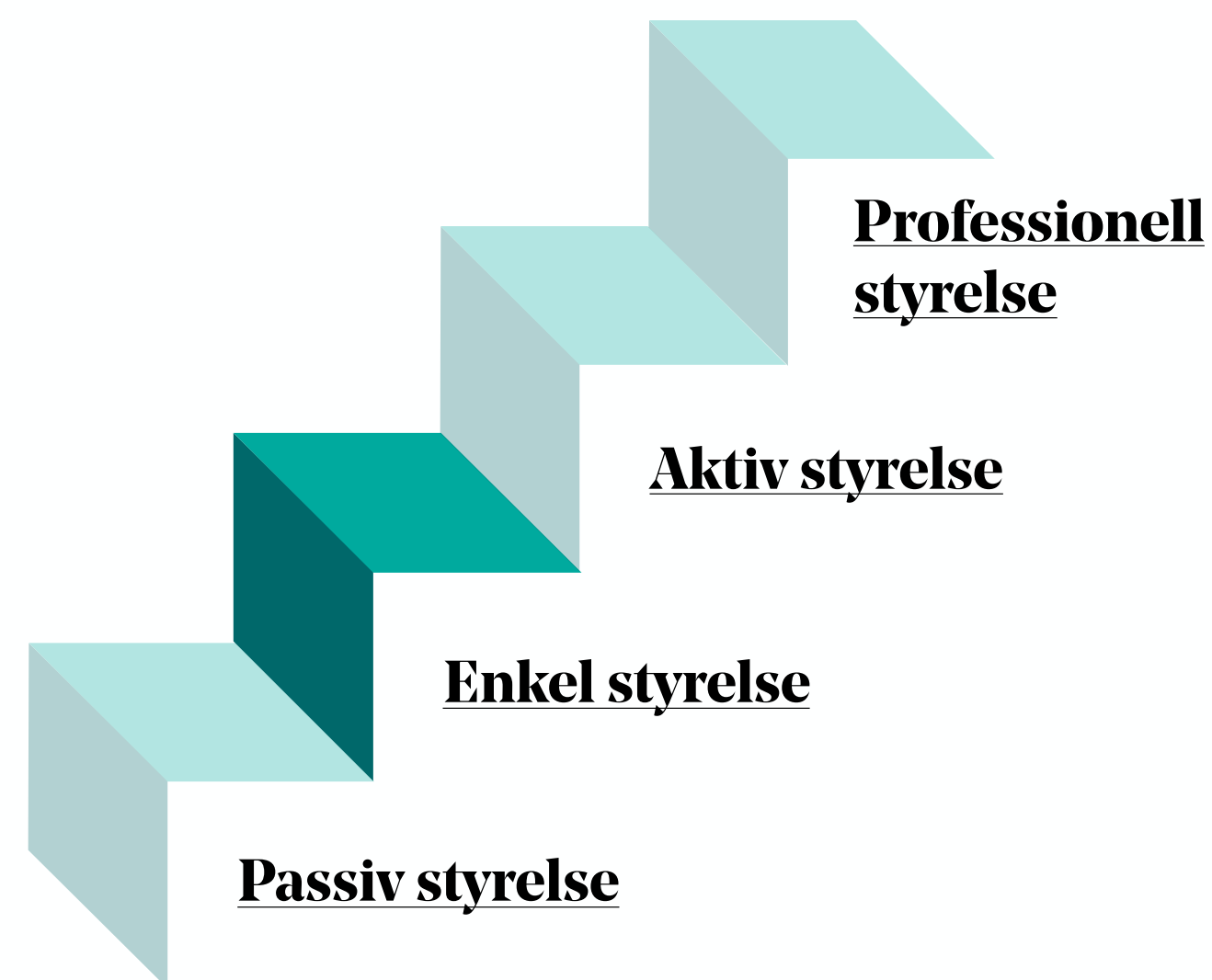
Företaget behöver få in kunskap i företaget och kompletterar med rådgivande Advisory board eller liknande. Det är ett sätt att få in ny kunskap utan formellt ansvar.

Exempel: Det lilla startupföretaget

Intervju: "Styrelsen blir en kunskapsbank och ett bollplank"

Fördjupning: Kompletterad styrning

Aktiv styrelse



Arvodering av styrelsen blir extra viktig men kan också vara en utmaning för det lilla tillväxtföretaget

Enkel styrelse

Exempel: Det lilla startupföretaget

Exempel 1

När det lilla startupföretaget blir riskkapitalägt

När nya ägare investerar i företaget börjar resan mot ett aktivt styrelsearbete. Nya ledamöter som representerar den större ägaren eller de större ägarna tar plats i styrelsen och de mindre ägarna fasas ut. Aktieägaravtalen är viktigt i detta skede. Företagskulturen och teamet förändras. Styrelsen bör professionaliseras, gärna med en extern styrelseordförande utan egna ägarintressen. Det börjar också bli aktuellt att ta fram ett ägardirektiv.

Startupföretaget behöver skaffa sig ett försprång före konkurrenterna, skala upp verksamheten och etablera sig utomlands. Internationella styrelseledamöter kan vara ett alternativ vid snabb tillväxt och den ökade affärskomplexiteten.

Arvoderingen av styrelsen blir extra viktig, men kan också vara en utmaning för det lilla tillväxtföretaget. Det kan också finnas andra incitament för attrahera rätt kompetens till styrelsen – som att vara med i en spännande företagsutveckling.

Intervju: "Styrelsen blir en kunskapsbank och ett bollplank"

Fördjupning: Kompletterad styrning

Aktiv styrelse



Erik Ekbo, vd för Pexa AB

Startår: 2014 (forskningsprojekt 2011)

Anställda: 3.

Gör: Diagnosticeringsmetod av lungsjukdomar.

Företagsskede: Kommersielliserings- och utvecklingsfas. Idag 15 instrument i sju länder.

Noterad: Spotlight Stock Market (fd Aktietorget) sedan 2016

”Rekryteringen är styrd av vilka kompetenser som behövs i den fas vi befinner oss i för stunden”

Enkel styrelse

Exempel: Det lilla startupföretaget

”Styrelsen blir en kunskapsbank och ett bollplank”

Vad kan du berätta om bolaget och din roll?

- Vi är ett startup-företag som har tagit fram en metod som gör att man kan studera lungsjukdomar på ett helt nytt sätt. Som startup har man väldigt ont om resurser, man är fokuserad på att jobba dygnet runt för att få ut sin produkt på marknaden och vidareutveckla den.

Hur arbetar ni med er styrelse idag?

- Vi har hittat väldigt bra rutiner, format, tidpunkter, mötesagendor och effektiva möten. Vi har en liten grupp styrelseledamöter som är kontinuerligt informerade, engagerade och aktiva i bolaget. Utan att för den sakens skull arbeta med operativa frågor. En gång om året samlas styrelsen i två dagar och arbetar med viktiga strategifrågor för bolaget.

Avgörande skeden för styrelsen?

- Vid kommersielleringsfasen behövde vi ta in mer medicinsk kompetens, ett annat var när vi behövde mer finansiell kompetens. Vi utvärderar hela tiden styrelsens sammansättning både kompetensmässigt och storleksmässigt. Rekryteringen är alltså behovsstyrd av vilka kompetenser som behövs i den fas vi befinner oss i för stunden.

Största vinsterna med styrelsearbetet?

- En engagerad och väl informerad styrelse med bred kompetens blir en kunskapsbank och ett bollplank. Styrelsen blir också viktig som kritisk granskare av förslagen. Internationaliseringen är en viktig fråga för vår styrelse, där deras möjlighet att skapa internationella möten har blivit ett bra sätt för oss att träffa befintliga och potentiella kunder.



Nyckel till framgång

”Som startup behöver man i vissa faser ta in nya kompetenser i styrelsen. Rekryteringen är alltså behovsstyrd efter vilka kompetenser som behövs för den fas vi befinner oss i för stunden.”

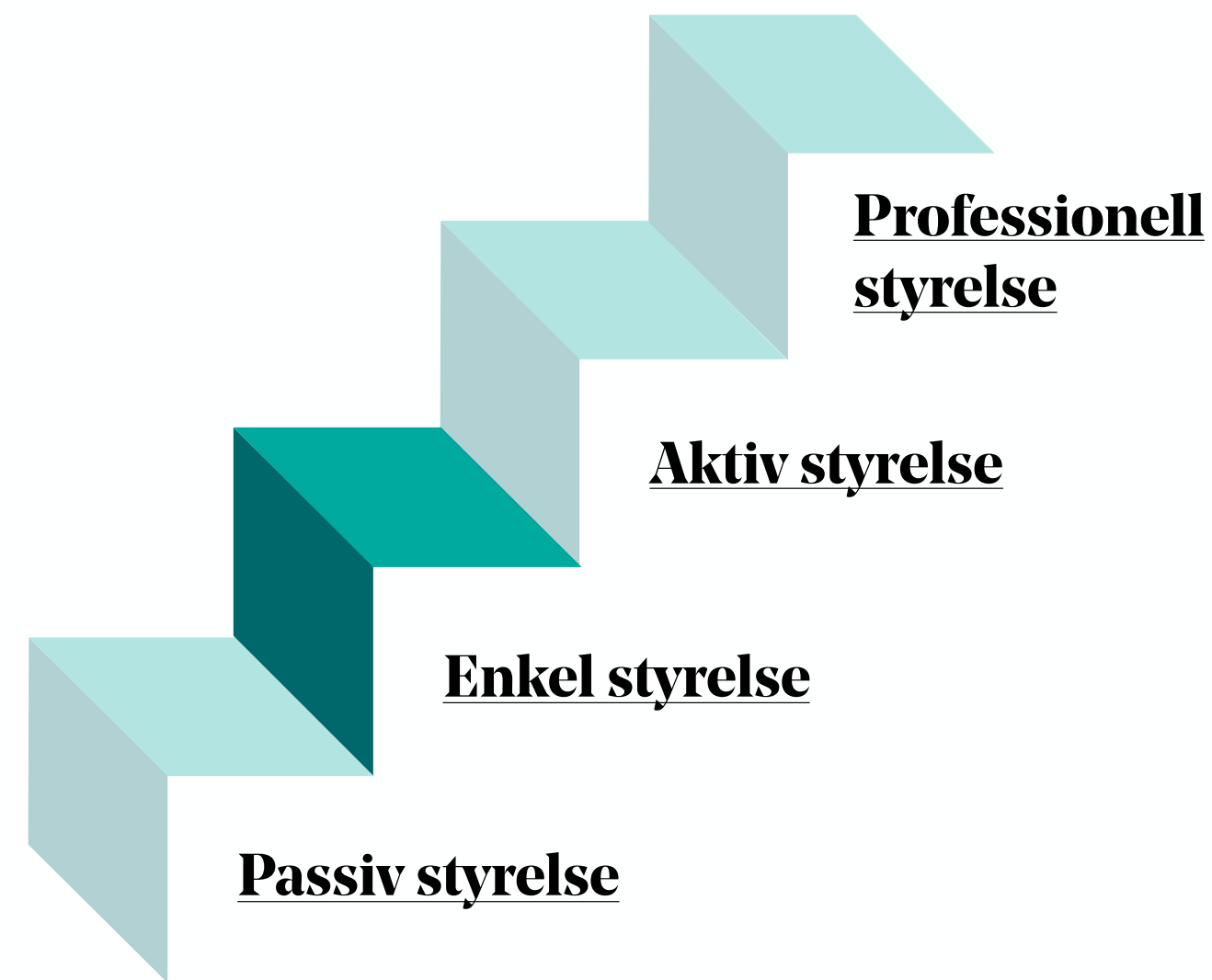
Vanligaste misstaget

”Ett misstag vi gjorde som vi lärde oss mycket av var att den operativa verksamheten fick stort utrymme i styrelsearbetet till en början. En styrelseledamot ska inte arbeta med de operativa frågorna, det ska bolaget göra.”

Fördjupning: Kompletterad styrning

Aktiv styrelse

Start



Om ägaren inte är redo att utöka styrelsen kan den anlita externt stöd i form av ett affärsnätverk

Enkel styrelse

Exempel: Det lilla startupföretaget

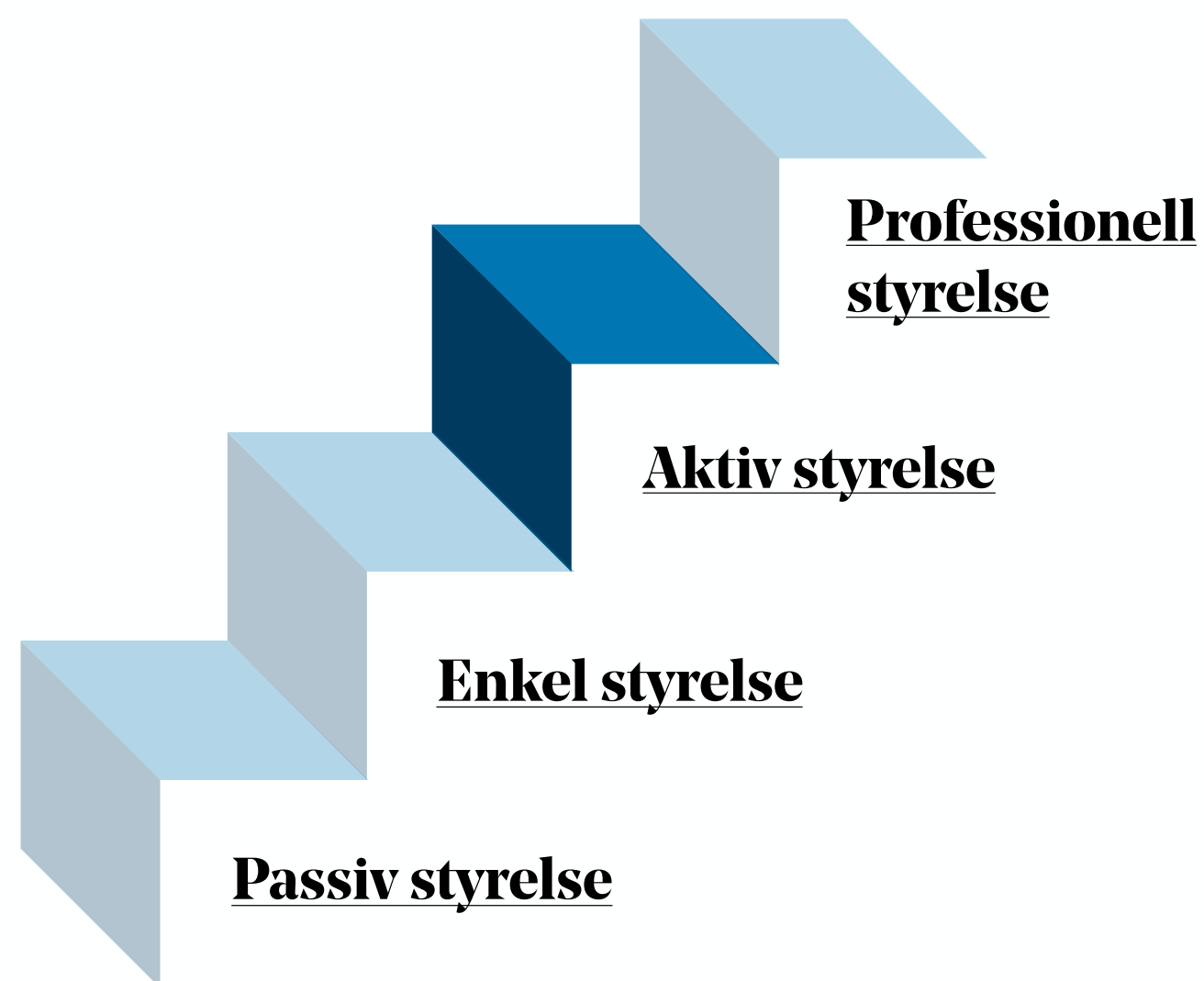
Intervju: "Styrelsen blir en kunskapsbank och ett bollplank"

Fördjupning: Kompletterande styrning

Om ägaren inte är redo att utöka styrelsen kan den anlita externt stöd i form av:

- Affärsnätverk – som exempelvis kund- och leverantörsnätverk.
- Advisory board – en slags referensgrupp, ofta med specialkompetens inom något område som styrelsen behöver lära sig mer om för att stärka affärsverksamheten.
- Coach eller konsult under längre uppdrag.
- Mentor (affärsmentorer, styrelsementorer).

Aktiv styrelse



Aktiv styrelse

För vem?

En aktiv styrelse har, till skillnad från passiv eller enkel styrelse, en central roll i företagets styrning. Aktiv styrelse kan finnas i många branscher. I startups och scaleups, med snabb förändringstakt ställs till exempel stora krav på affärsutveckling och innovation – då passar den aktiva styrelseformen.

- Ägarstyrda företag
- Minst 10 anställda eller fler.
- Vanligtvis mer än 10 mkr i omsättning.
- Företaget har fokus på fortsatt tillväxt.

Styrelsemöte och årsstämma

Möten och årsstämma får allt större betydelse. Minst 3 styrelsemöten om året.

Styrelsemedlemmar

- Vanligtvis 3 eller flera ledamöter.
- Hellre mindre styrelse men aktiv och insatt i ägardirektivet.
- Rollen som styrelseordförande är allt viktigare.
- Minst 1 extern styrelseledamot utav de ordinarie.
- Arvoderingen allt viktigare.
- Ledamöterna har en aktiv roll och är välinformerade om bolagets förutsättningar och risker. Ger VD instruktioner (arbetsordning).

Ägare och rollfördelning

Nu blir det mer viktigt att göra skillnad på rollerna för ägare, vd, ledning och styrelse. Företaget går från ägarlett till ägarstyrt företag. Det innebär extern representation i styrelsen, gärna också extern tillsatt vd, och större fokus på strategiska ägarfrågor.



Ägardirektiv

Företagets ägare har tagit fram ägardirektiv. [Läs mer under professionell styrelse.](#)



Valberedning

Så länge det inte är publikt så behövs ingen valberedning.



Ny extern kompetens i styrelsen

Nu är det dags att ta in extern kompetens i styrelsen. För att företaget ska utvecklas krävs genomarbetad rekrytering. En extern vd ska även gärna tillsättas.

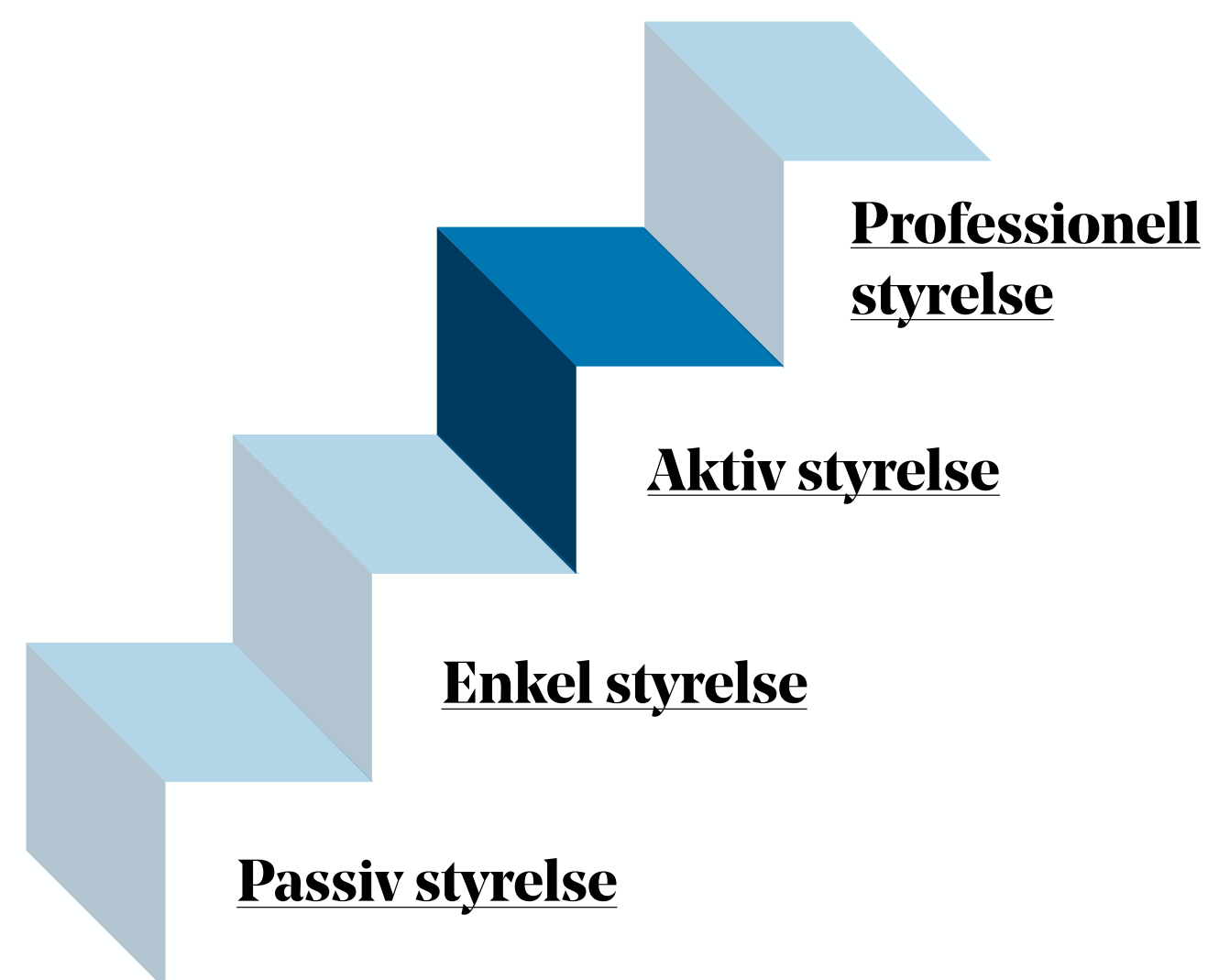
Exempel: Småföretag med olika antal anställda

Intervju: "Vi önskade någon som kunde komma in och ställa krav"

Fördjupning: Viktigt att rekrytera rätt extern kompetens

Professionell styrelse

För att företaget ska utvecklas krävs genomarbetad rekrytering. En extern vd ska även gärna tillsättas



Styrelsens uppgift är att komma igång med professionellt styrelsearbete och få upp rätt frågor på bordet

Aktiv styrelse

Exempel: Småföretag med olika antal anställda

Exempel 1

Litet företag med verksamhet i en stabil bransch

En företagsmodell där generell styrelsekompetens och kunskap om affärsidén och branschen krävs. För att företaget ska fortsätta utvecklas är styrelsens uppgift att komma igång med professionellt styrelsearbete och få rätt beslutsfrågor på bordet.

Exempel 2

Företag med 10-49 anställda med verksamhet i rimligt stabil bransch

När företaget kommer upp i den här storleken ökar komplexiteten – och därmed också behovet av kompetens i styrelsen. Att företaget befinner sig i en rimligt stabil bransch förenklar situationen något men styrelsen behöver ändå ha goda kunskaper i strategiarbete, ekonomi, organisation, affärsutveckling och hållbarhet. Ledamöter bör ha erfarenhet från lite större företag, gärna som vd. Ordföranden är viktig för att få styrelsen att fungera som ett bra team.

Intervju: "Vi önskade någon som kunde komma in och ställa krav"

Fördjupning: Viktigt att rekrytera rätt extern kompetens

Professionell styrelse



Frida Nilsson, grundare och styrelseledamot i Aleva Omsorg AB

Startår: 2013
Anställda: 90.
Gör: Hemtjänst i Umeå.
Företagsskede: Tillväxtfas.

”Man måste våga släppa in nya människor i företaget och hitta nya kanaler för att rekrytera kompetens”

Aktiv styrelse

Exempel: Företag med tillväxtambitioner

”Vi önskade någon som kunde komma in och ställa krav”

Vad kan du berätta om bolaget och din roll?

- Vi sysslar med hemtjänst i Umeå och är ett tillväxtbolag som hela tiden är i behov av att hitta ny kompetens och ständigt stöter på den klassiska ”växtvärken”.
- Jag sitter på dubbla stolar, är både styrelseledamot och grundare av bolaget som jag startade tillsammans med min sambo 2013.

Hur arbetar ni med er styrelse idag?

- Vi hade initialt ingen större tanke på formen för styrelsearbete men 2016 fick vi chans att vara med i projektet Strategiskt styrelsearbete, som drevs av Almi Nord och Styrelseakademin. Sedan dess har vi ett aktivt styrelsearbete med en rekryterad extern styrelseordförande.
- Det vi önskade var att någon som kunde komma in och börja ställa krav på oss. Det är lätt att hitta undanflykter när man har mycket att göra i det dagliga.

Nyckel till framgång

”Eftersom vi gick från ett väldigt inaktivt styrelsearbete till ett aktivt har en viktig nyckel för oss varit att bygga upp ett rapportssystem. Hur ska vd:n rapportera till styrelsen?”

Avgörande skeden för styrelsen?

- Projektet Strategiskt styrelsearbete kom i precis rätt läge för oss. Vi behövde lyfta blicken, jobba mer strukturerat och planera långsiktigt genom att sätta mål för utvecklingen. Nu tvingas vi ta tag i och prioritera de strategiska frågorna. Känslan hos oss innan projektet var att vi inte hann drömma eller ta tag i bolagsutvecklingen utan sprang runt i ekorrhjulet.

Största vinsterna med styrelsearbetet?

- För oss har det lett till att vårt jobb har blivit roligare. Det är mer inspirerande att gå till jobbet och vi drömmer större idag. Genom styrelsearbetet får vi syn på vad vi faktiskt presterar och vilken resa vi har gjort över tid. Vi blickar även framåt på ett annat sätt än förut.
- Ordning och reda är väldigt värdefullt, att hela tiden veta att man har full koll på läget är en stor vinst för oss.

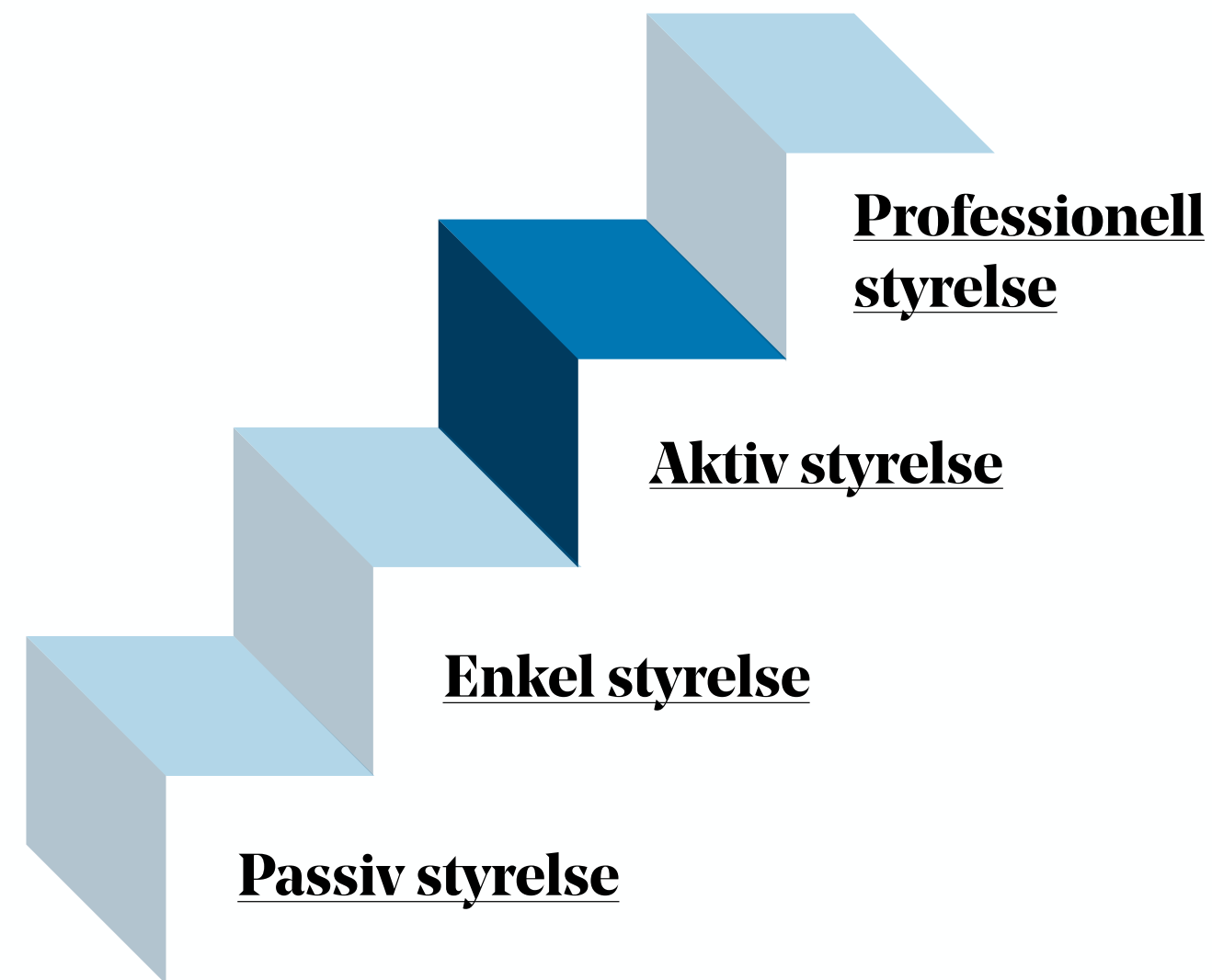
Vanligaste misstaget

”Många letar efter ny kompetens lite för nära den egna verksamheten, kanske i umgängeskretsen eller liknande. Man måste våga släppa in nya människor i företaget och hitta nya kanaler för att rekrytera kompetens.”

Fördjupning: Viktigt att rekrytera rätt extern kompetens

Professionell styrelse

Start



För att lyckas med rekryteringen behöver ni göra en behovsanalys

Aktiv styrelse

Exempel: Företag med tillväxtambitioner

Intervju: "Vi önskade oss någon som kunde komma in och ställa krav"

Fördjupning: Viktigt att rekrytera rätt extern kompetens

Viktigt att rekrytera rätt efter kompetens

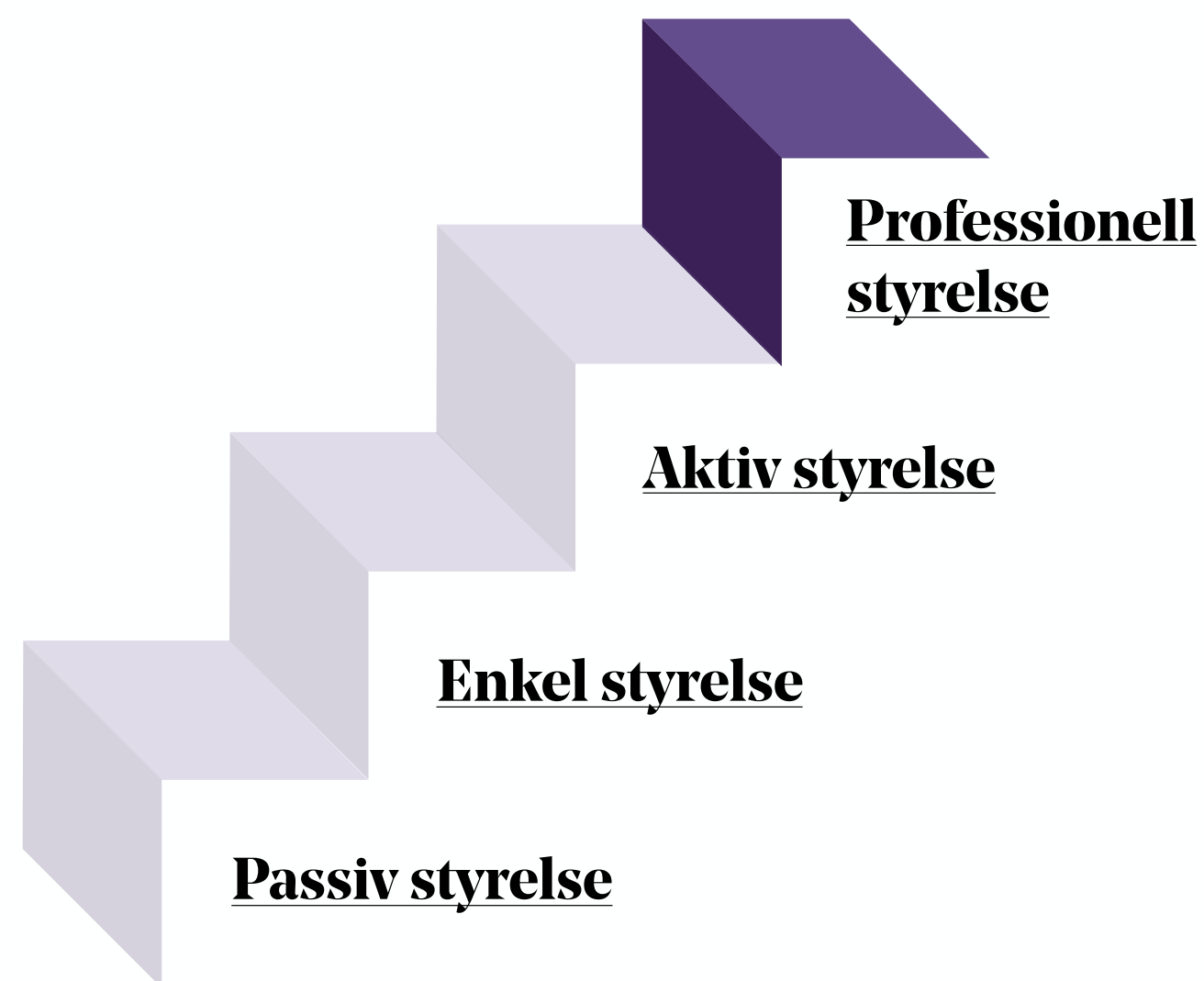
Det är nu dags att skilja den strategiska styrningen från den operativa i företagsledningen. Ägaren har formulerat ett tydligt uppdrag genom ett nytt eller uppdaterat ägardirektiv.

Det är viktigt för företagets utveckling att vidga befintlig kompetens i styrelsen och få ett utifrånperspektiv på verksamheten. Nu krävs extern rekrytering av ytterligare ledamöter.

För att lyckas med rekryteringen behöver du göra en behovsanalys där du identifierar företagets nuläge och framtidsplaner på kort och medellång sikt. Resultatet visar vilken kompetens du behöver för att utveckla styrelsen.

Att styrelsearbetet arvoderas är också en viktig faktor för att lyckas med rekryteringen.

Professionell styrelse



Tydlig rollfördelning mellan ägare, vd, styrelseledamöter och ordförande



Professionell styrelse

För vem?

En styrelseform som är vanligare i publika och noterade bolag, oftast större, och i branscher med mer komplexa affärsmodeller. Fokus ligger på tillväxt och internationalisering.

- Ägarstyrda företag.
- Vanligtvis minst 10-15 anställda.
- Omkring 15-20 mkr i omsättning eller mer.

Styrelsemöte och årsstämma

- Årsstämman ses nu som mycket viktig.
- Styrelseutvärdering i någon form.
- Så många som behövs, men minst 3-4 styrelsemöten per år.

Styrelsemedlemmar

- Vanligtvis 4-5 ledamöter eller fler.
- Har i uppgift att ge vd instruktioner.
- Ordföranden har en central roll, rekryteras externt och har inga ägarintressen.
- Rekryteringen av nya ledamöter är professionell. Ordförande och ledamöter brukar få god arvodering.
- Styrelsen är aktiv och strategisk i sitt arbete och välinformerad om bolagets förutsättningar och risker. Insatt i ägardirektivet.
- Balans mellan externa ledamöter utan ägarintressen och ledamöter med ägarintressen.
- Omvärldsanalys är nödvändig.

Ägare och rollfördelning

Tydlig rollfördelning mellan ägare, vd, styrelseledamöter och ordförande.



Ägardirektiv

Ägare förnyar ägardirektiv löpande.



Valberedning

Större företag har valberedning till styrelsen.



Ny extern kompetens i styrelsen

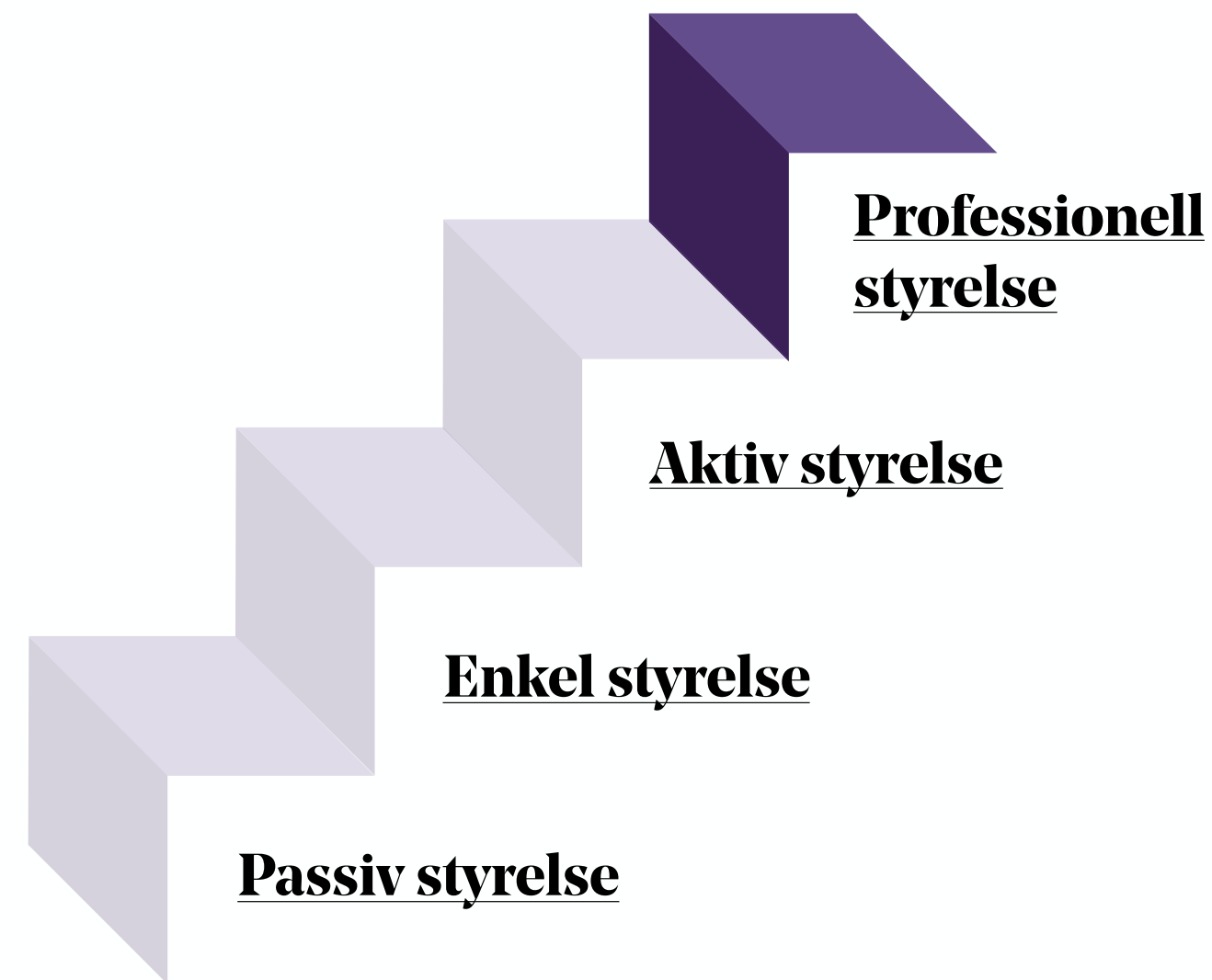
Teamets sammansättning är av största vikt, liksom mångfald i styrelsen och goda branschförutsättningar.

Exempel: Små eller medelstora företag

Intervju: "Ägare, styrelse och vd behöver hållas isär"

Intervju: "God ägarstyrning kan ta svenska ekonomin till månen"

Fördjupning: Ägardirektiv



Professionell styrelse

Exempel: Små eller medelstora företag

Exempel 1

Små eller medelstora företag

Det här bolaget har en mer komplex verksamhet och påbörjad internationalisering. Nu ställs krav på stor erfarenhet och kompetens i styrelsen. Den bör präglas av mångfald och genomarbetade kravprofiler på ledamöterna behövs. När de rekryteras bör man söka utanför de närmaste nätverken för att hitta personer som verkligen har kunskap och erfarenhet av liknande situationer i andra företag och från de marknader och andra utmaningar som internationaliseringen omfattar.

Intervju: "Ägare, styrelse och vd behöver hållas isär"

Intervju: "God ägarstyrning kan ta svenska ekonomin till månen"

Fördjupning: Ägardirektiv



Satish Sen, extern tillsatt styrelseordförande för Fitness Brands

Startår: Koncernen bildades 2017 i sin nuvarande form men företagen har funnits länge som solitärer. I koncernen finns förutom Fitness Brands Nordic även fyra dotterbolag – två i Norge och två i Sverige under varumärkena Sportsmaster och Fitness Brands.

Anställda: 60.

Gör: Leverantör av utrustning till gym och träningsanläggningar.

Företagsskede: Har bildat koncern av flera olika bolag och anställt en ny extern vd.

”Får man varje roll att ta sitt ansvar så har man lagt ett stabilt fundament”

Professionell styrelse

Exempel: Små eller medelstora företag

”Ägare, styrelse och vd behöver hållas isär”

Vad kan du berätta om bolaget och din roll?

- Det svensk-norska bolaget bygger på fyra entreprenörer som gått ihop för att kunna stå starkare. Utmaningen är att bygga en koncern som klarar tillväxt på olika geografiska marknader på en ständigt föränderlig marknad.
- Jag har ingen branschkunskap utan rekryterades som styrelseordförande för min kompetens och min erfarenhet av att organisera det praktiska styrelsearbetet.

Hur arbetar ni med er styrelse idag?

- Den första nyckeln är att man tydliggör och håller isär de tre huvudrollerna som finns i ett bolag av den här typen. Den första rollen har ägaren som ska jobba med ägarfrågor i bolagsstämmor och andra ägarforum. Den andra rollen har styrelsen som ska sköta bolagets organisation och förvaltning mellan bolagsstämmorna.



Nyckel till framgång

”Våra ägare har tagit ansvar för att tillsätta rätt styrelse. Rätt mycket ansvar faller på ägarna. De lägger grunden för ett framgångsrikt styrelsearbete.”

- Styrelsen ska i sin tur tillsätta den operativa ledningen, alltså vd:n. Om man lyckas hålla isär de här tre rollerna och får varje roll att ta sitt ansvar så har man lagt ett stabilt fundament för företagets utveckling.
- Det kan låta självklart men ägarna måste veta vad de vill med sitt bolag och det visar de genom ett ägardirektiv.

Avgörande skeden för styrelsen?

- Våra bolag ska samverka för att det ska vara värt att slå ihop dem. Därför har vi anställt en övergripande koncern-vd. Det var en avgörande fråga för oss.

Största vinsterna med styrelsearbete?

- Vårt strukturerade styrelsearbete har gjort att vi har kunnat jobba väldigt framtidsinriktat i bolaget.

Vanligaste misstaget

”Att man tillsätter kompisar istället för kompetens. Och att man fokuserar för mycket på branschkunskap och rekryterar en alltför likriktad styrelse. Man måste eftersträva mångfald.”

Intervju: ”God ägarstyrning kan ta svenska ekonomin till månen”

Fördjupning: Ägardirektiv



Ashley Tott, professionell styrelseordförande och föreläsare.

Bakgrund: Londons finanssektor och internationell företagsledning. Företagsrådgivning i Sverige.

Gör idag: Arbetar som professionell styrelseordförande, föreläsare och grundare av företaget Nordicvibe.

”Många svenska företag har på ett grundläggande plan missförstått ägarens roll ”

Professionell styrelse

Exempel: Små eller medelstora företag

Intervju: ”Rollerna ägare, styrelse och vd behöver hållas isär”

”God ägarstyrning kan ta svenska ekonomin till månen”

Hur skulle du definiera ägarstyrning?

– Det låter ganska komplicerat. Men i grund och botten handlar god ägarstyrning om att skapa ett hälsosamt förhållande mellan kontroll och styrning, så kallade ”checks and balances” som vi säger på engelska.

Vilket ansvar har ägarna i ett litet till medelstort svenskt företag?

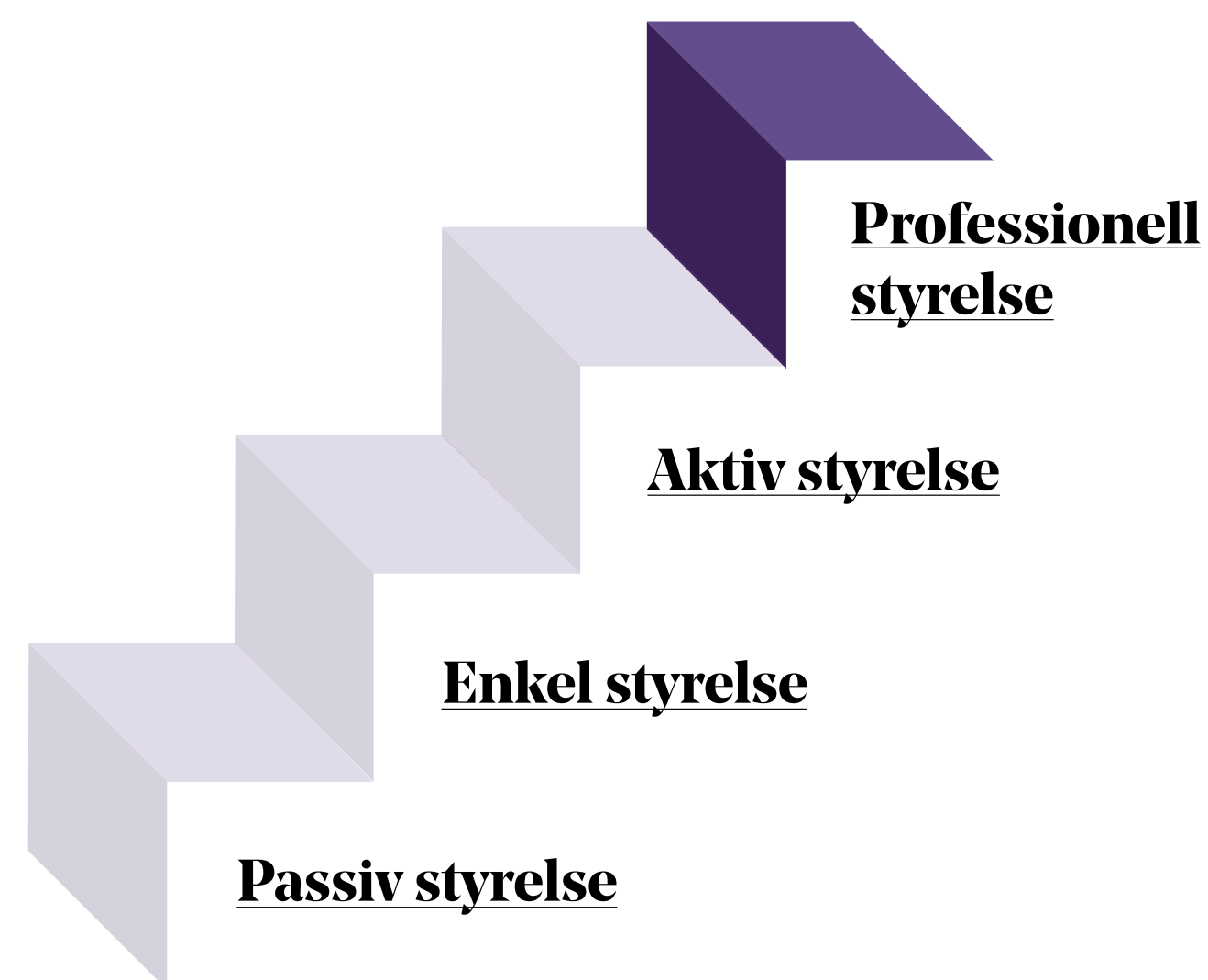
– Det första är att förstå att deras viktigaste jobb är att vara just ägare. De flesta tycker att jobbet som ägare är ett formellt uppdrag som bara behöver utföras när du håller en bolagsstämma, men det är ett aktivt jobb. Om ägarna inte förstår vikten av en god styrning kommer det att smitta av sig nedåt i företaget.

– Det andra är att ägare ska ha ett ansvar för att se till att bolagsstyrningen är på plats. Ägaren måste få styrelsen att förstå att man vill ha en tydlig rollfördelning i företaget.

Hur fungerar ägarstyrning i Sverige?

– Jag tycker att många svenska företag och företagare på ett grundläggande plan har missförstått ägarens roll. De flesta ägare inser inte att de har delegerat över sitt ansvar till någon annan. Ägare till små och medelstora företag kan antingen vakna upp och inse att det ligger till så här, eller så kommer de förr eller senare slå huvudet i ett tak som kraftigt begränsar deras tillväxt.

– När jag tittar på små och medelstora företag i Sverige idag ser jag att potentialen finns där men att dörren är låst. Det gör mig både oroad och lite exalterad. Jag tror faktiskt vi kan ta den svenska ekonomin till månen genom att låsa upp den dörren. Att bli världsbäst på ägarstyrning är bara en fråga om att tillräckligt många ska se ljuset.



Ägardirektivet tydliggör ägarens eller ägarnas vilja och vision om hur företaget utvecklas på 3-5 års sikt

Professionell styrelse

Exempel: Små eller medelstora företag

Intervju: "Rollerna ägare, styrelse och vd behöver hållas isär"

Intervju: "God ägarstyrning kan ta svenska ekonomin till månen"

Fördjupning: Ägardirektiv

Ägarens vilja och vision i ägardirektiv

Ägardirektivet är en förutsättning för ett aktivt och professionellt styrelsearbete och underlättar för dig att rekrytera rätt kompetens till styrelsen och/eller vd.

Ägardirektivet tydliggör ägarens eller ägarnas vilja och vision om hur företaget utvecklas på 3-5 års sikt. Det lägger fast att ägare, styrelse, vd och finansiärer har samma målbild, värderingar och förväntningar. Det är ett kortfattat gemensamt arbetsdokument som pekar ut företagets riktning och är ett verktyg för ägarstyrning. Direktivet bör uppdateras löpande.

Ägardirektivet är extra viktigt om det är flera ägare i företaget. Det förtydligar också rollfördelningen mellan ägare, styrelse och vd.

Målen i ägardirektivet bör vara tydliga och korta och kan liknas vid en enklare affärsplan. Exempelvis kan det handla om mål för lönsamhet, tillväxt, marknads- och finansieringsstrategier.

Exempel på ägardirektiv

- [Kivik Musteri](#)
- [Göteborgs Universitet](#)

Exempel på mallar

- [Almi \(sida 13\)](#)
- [Mitt företag](#)
- [Madicon](#)
- [Censor](#)