

God styrelsesed

Ingemund Hägg (red.)

Bertil Edlund

Lars Engwall

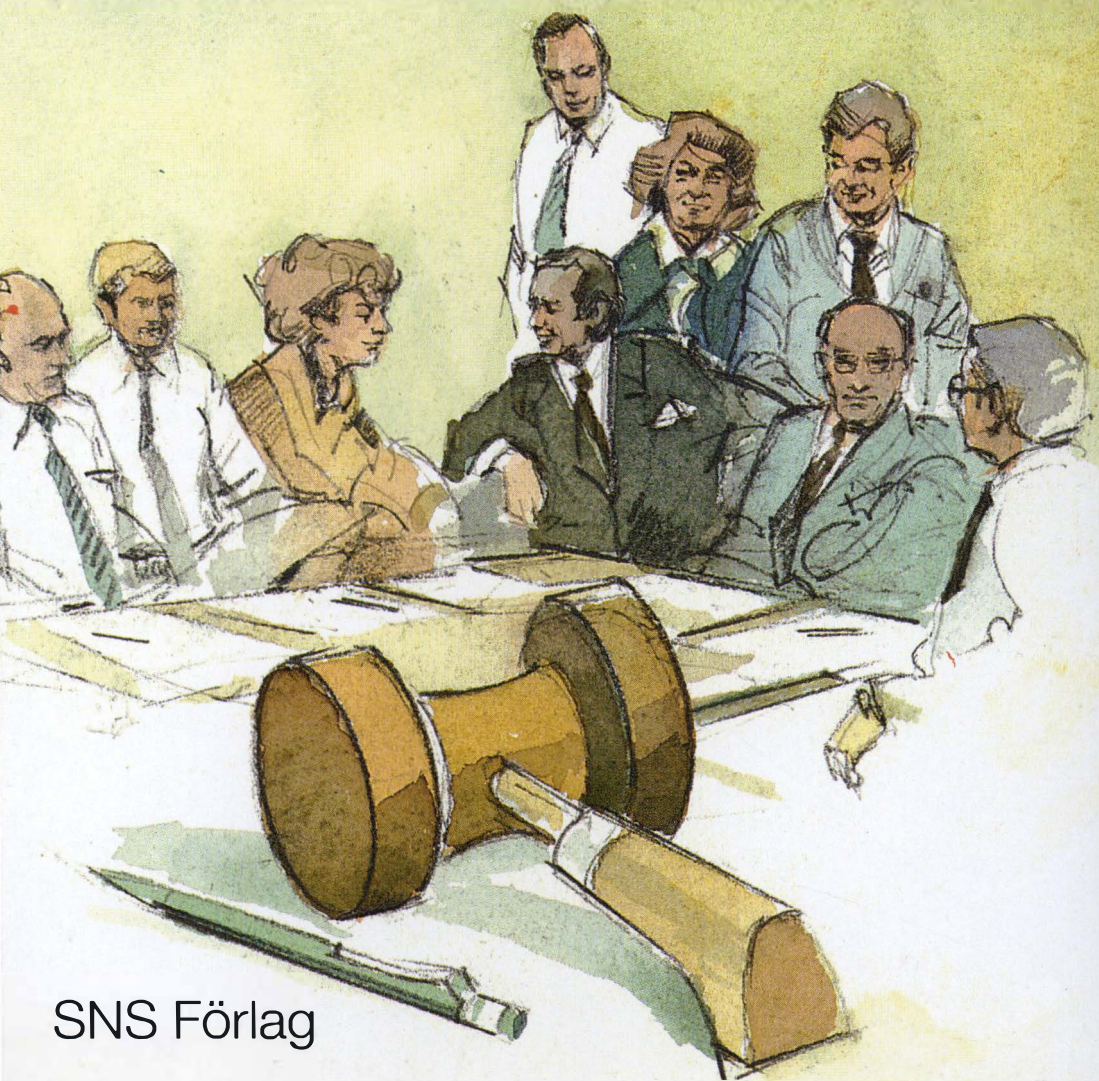
Lars Lidén

Sune Lindh

Gunnar Lundh

Olle Måberg

Per Thorell



SNS Förlag

God styrelsesed

God styrelsesed

Ingemund Hägg (red.)

Bertil Edlund Lars Engwall Lars Lidén Sune Lindh

Gunnar Lundh Olle Måberg Per Thorell

SNS Förlag

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Telefon 08-453 99 50
Telefax 08-20 62 06

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – har till syfte att främja forskning och insiktsfull debatt om viktiga samhällsfrågor. SNS vill föra ut och nyttiggöra kvalificerad samhällsvetenskaplig forskning samt tillhandahålla ett obundet forum för diskussion av aktuella politiska och samhällsekonomiska frågor för att därigenom skapa bättre underlag för beslut i privat och offentlig sektor. SNS inflytande i svensk samhällsdebatt bygger på medverkan av framstående forskare och ledande företagare för näringsliv, förvaltning, politik och media.

Verksamheten bedrivs genom

- tillämpad samhällsforskning genom ett nätverk av akademiska forskare i Sverige och utomlands;
- utgivning av böcker i samhällsvetenskapliga ämnen på eget förlag;
- konferenser och möten i Sverige och utomlands.

SNS grundades 1948 som en allmännyttig ideell förening och är politiskt och intressebaserat obundet. Verksamheten finansieras genom individuella medlemsavgifter, företagsabonnemang, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter.

Ingemund Hägg m.fl.
God styrelsesed

Första upplagan
Första tryckningen

© 1996: Författarna och SNS Förlag
Omslag: Kurt Netzler
Sättning: Melanders Fotosätter AB
Tryck: Norstedts Tryckeri AB, Stockholm 1996

ISBN: 91-7150-614-4

Innehåll

Förord 7

1. Behöver styrelsearbetet i stora bolag förbättras? 9
Ingemund Hägg
2. Styrelsens ansvar i banker 15
Lars Engwall och Gunnar Lundh
3. Det räcker inte med att byta VD 29
Sune Lindh
4. Styrelse och ledning i större koncerner 47
Olle Måberg
5. Vad kan man lära av styrelsearbete i andra länder? 55
Lars Lidén
6. Styrelsearbete i ett revisorsperspektiv 99
Bertil Edlund
7. Kan man påverka styrelsearbetet genom
lagstiftning? 113
Per Thorell
8. God styrelsesed 135
Ingemund Hägg

Litteratur 142

Register 145

Författarna

Bertil Edlund är auktoriserad revisor och styrelseordförande i Öhrlings, Coopers & Lybrand

Lars Engwall är professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet.

Ingemund Hägg är biträdande professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet

Lars Lidén är direktör och har varit vice VD i Esselte-koncernen

Sune Lindh är direktör och har varit VD i Beijerinvests industrigrupp, Mälarskog och Diöskoncernen

Gunnar Lundh är bankdirektör och har varit VD i Uplandsbanken och vice VD i Nordbanken

Olle Måberg är styrelseordförande i AB Bonnierföretagen och Tidnings AB Marieberg

Per Thorell är professor i företagsrätt vid Uppsala universitet

Förord

När man vill förstå kriserna i finansvärlden och andra branscher under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet ligger det nära till hands att studera hur bolagsstyrelserna agerade eller underlät att agera. Vad kan vi lära oss av erfarenheterna? Hur kan styrelsearbetets kvalitet bedömas? Hur kan styrelsearbetet eventuellt förbättras? Detta är utgångspunkten för den här boken.

Den är resultatet av ett arbete som pågått sedan 1993 i anknytning till ett forskningsprogram vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet rörande inflytande och ansvar i det moderna aktiebolaget. Till en referensgrupp inbjöds ett antal personer som representerade olika slag av erfarenheter från och insikter i styrelsefunktioner och styrelsearbete. Flera hade lång egen erfarenhet av att arbeta i styrelser i stora bolag, en var pionjär i Sverige när det gäller studium av styrelser, en har varit och är revisor i flera stora bolag, några bedriver forskning på området. Viktigt är kombinationen av kunskap från rättsvetenskap och företagsekonomi. Boken bygger på de intensiva diskussioner som förts under en längre tid i författargruppen.

Att SNS ger ut boken är naturligt. Lars Lidéns bok *Makten över företaget* från 1966 gavs ut av SNS som även senare har intresserat sig för hithörande frågor. Under flera år hade jag förmånen att själv vid SNS leda och bedriva ägarforskning, vilket resulterade i flera publikationer. I boken *Att äga stora företag* (Hägg, red. 1987) berättade sex stora ägare om hur de arbetade som ägare. De gick inte oväntat in på styrelse-

arbetsfrågor. I boken *Effektivare styrelsearbete* (Dahlbäck m. fl. 1990) förmedlade sex erfarna styrelseledamöter sina erfarenheter och sin syn på hur styrelsearbetet skulle kunna förbättras.

De två sistnämnda böckerna har tydliga samband med denna bok. Det är inte bara så att några av författarna har medverkat i två av de tre böckerna. Alla tre böckerna bidrar med erfarenheter från svenskt näringsliv. Föreliggande bok har dock en något annorlunda karaktär. Dels bidrar den också med erfarenheter i revisorsperspektiv, dels medverkar forskare, varvid både rättsvetenskapliga och företagsekonomiska perspektiv förs in.

Boken mynnar ut i insikten om behovet av utveckling av *god styrelsesed*. Den riktar sig till politiker, lagstiftare och andra som har anledning att överväga vad som lämpar sig för lagreglering och vad som inte gör det, liksom till styrelseledamöter och företagsledningar i (större) aktiebolag. Boken är lämplig som kursbok i företagsekonomisk och juridisk utbildning.

Uppsala i september 1996

Ingemund Hägg

1.

*Behöver styrelsearbetet i stora
bolag förbättras?*

Finans- och fastighetskrisen i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet har aktualiserat frågor om vad styrelser och företagsledningar i stora bolag egentligen sysslade med under 1980-talet. Hur agerade de och vad underlät de att göra? I den här boken tar vi upp frågan om styrelsearbetet i sådana bolag. Ett inte orimligt utgångsantagande är att styrelsearbetet tydligen hade stora brister som borde åtgärdas. Så startade de diskussioner som ledde till den här boken. Men vad vi visar upp är en ganska komplex bild. Finns det brister? Nej, de är inte inte särskilt påtagliga om man ser till de befintliga regelverken. Ja, brister finns om man ser till hur många styrelser faktiskt agerat eller inte agerat.

Vår utgångspunkt är styrelsen i stora (huvudsakligen) aktiemarknadsnoterade bolag med fokus särskilt på styrelsens sammansättning, dess roll i företaget samt dess ansvar. Vi granskar hur styrelsen fungerar i praktiken och jämför med regelverket, främst aktiebolagslagstiftningen. Styrelsearbetet måste ses i ett sammanhang. *Corporate governance* har blivit ett modeord som försöker fånga samspelet mellan bolagsorganen och relationerna mellan ägare, styrelse, verkställande ledning och revisorer. Det går inte att förstå styrelsens roller och arbete utan detta sammanhang som också förändras över tiden.

Vi vill inledningsvis understryka att ordet styrelse inte står

för en entydig företeelse. Ordet styrelse får en preciserad mening först när det används som begrepp i ett *corporate governance*-sammanhang. Även när vi begränsar oss till styrelser i större svenska aktiebolag kan ordet stå för olika företeelser i olika stora företag, i olika branscher, i bolag med olika ålder och historia, i bolag i kris jämfört med bolag med god lönsamhetsutveckling – för att nämna några viktiga dimensioner. Det blir ännu mer problematiskt när vi gör jämförelser mellan styrelser i olika länder med olika rättssystem och kulturer. Det är inte bara att översätta engelska *board* och tyska *Aufsichtsrat* och tro att man därvid talar om styrelse i samma bemärkelse.

Tyngdpunkten lägger vi på styrelseproblem som är viktiga för svenska (främst större) aktiebolag. Författarkretsen rymmer personer med stor erfarenhet av arbete i styrelse och i verkställande ledningar. Dessa erfarenheter bidrar till att vi kan identifiera problem och brister som hänger samman med styrelsearbetet. Det är inte så att finans- och fastighetsbranschkriserna har *orsakats* av brister i styrelsearbetet. Men en analys av styrelsearbete i stora bolag i samband med kriser kan bidra till att tydliggöra när ledningen inte fungerat. De forskare som ingår i författargruppen är företagsekonomer och rättsvetare. Grunden för vårt arbete är dels konkreta erfarenheter från företag – både svenska och utländska – dels analyser av hur det juridiska regelverket och rekommendationer fungerar i praktiken jämfört med avsikterna med lagreglering och självreglering.

Valet att fokusera på styrelsearbetet innebär att vi tonar ned andra perspektiv som är viktiga. Vi har ju inte tagit utgångspunkt i ägandet eller i den verkställande ledningen. Vi vet också att företagets effektivitet och utveckling – positivt eller negativt – i mycket beror av hur kundtryck och konkurrens utvecklas på företagets inköps- och avsättningsmarknader.

Diskussionen om företagets styrelser och ledningar är inget nytt. *Makten över företaget* är titeln på en bok som Studieförbundet Näringsliv och Samhälle gav ut 1966. Författare var Lars Lidén. Han diskuterade ansvarsfördelningen

mellan bolagsstämma, styrelse och verkställande ledning. Boken byggde till stor del på intervjuer med ledande personer i näringslivet. Boken rönt stort intresse och utkom i en ny omarbetad upplaga 1974. Diskussionen har fortsatt, ibland lite mer undanskynt, ibland med större intensitet. Se t.ex. *Institutioner som aktieägare* (Hedlund m.fl. 1985), *Att äga stora företag* (Hägg, red. 1987), *Effektivare styrelsearbete* (Dahlbäck m.fl. 1990) samt Hambræus *Gott sätt vid styrelsebordet* (2 uppl. 1994). Det finns också arbeten som med utgångspunkt från ekonomisk teori gått in på separationen mellan ägande och ledning. Ett i det här sammanhanget intressant bidrag är *Svensk aktiebolagsrätt i omvandling* (1993) av den amerikanske juridikprofessorn J.R. Macey.

Diskussionen är i dag livlig i olika fora i vårt land. Det är heller inte ett svenskt fenomen att styrelsefrågor är i fokus. Diskussionen är mycket livlig i länder som Frankrike, Storbritannien, Tyskland och USA. Fondbörser, organisationer med anknytning till kapitalmarknader etc. ägnar sig åt att försöka utveckla riktlinjer – ”codes of conduct”, ”best practice” – för hur bland annat styrelsearbete bör bedrivas. Tidskriften *Corporate Governance – An International Review* startade i början av 1990-talet och rapporterar fortlöpande om denna utveckling.

Våren 1995 kom aktiebolagskommittén med ett delbetänkande med titeln *Aktiebolagets organisation*. Den grundläggande utgångspunkten är att en aktiv ägarfunktion är ett livsvillkor för bolagen. Aktiebolagslagen måste ge utrymme för denna funktion och vara så utformad att bolagen flexibelt skall kunna anpassa sin organisation och verksamhet till förändringar i omvärlden. När det gäller bolagsorganen slår kommittén i huvudsak vakt om nuvarande lagstiftningsregler för förhållandena mellan bolagsorganen, även om den dels trycker ännu starkare på ägarnas beslutsamt, dels för in regler som tydliggör bolagsorganens kompetens och skyldigheter. Vi berör i boken en del av kommitténs förslag avseende styrelsearbete.

Syftet med boken är att bidra till diskussionen om hur styrelsearbetet i svenska aktiebolag kan förbättras. Det gör vi

genom att identifiera och precisera för lagstiftare, ägare och styrelser viktiga frågor och problem. Redan det faktum att sådana preciseringar görs bidrar till möjligheterna att i andra sammanhang arbeta fram tänkbara åtgärder. Därutöver kommer vi också själva med en del förslag till åtgärder som leder till att begreppet god styrelsesed får en central position.

Bokens teman och analyser

Bankerna utgör ett intressant studieobjekt i spåren av kriserna under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. *Lars Engwall* som forskat och utrett på området och *Gunnar Lundh*, med erfarenheter från Uplandsbanken och Nordbanken, redovisar lärdomar man gjort. Analysen betonar själva verksamhetens betydelse för styrelsearbetets roll och funktioner. Bankverksamhet är något annat än t.ex. byggnadsindustri – kreditgivningen är det centrala. Bland viktiga särdrag är kundrelationernas egenskaper, den speciella lagregleringen och statliga tillsynen. I dag sitter stora kunder i styrelserna och företagsledningen har stort inflytande på styrelsesammansättningen. Olika tänkbara förslag till förbättring av styrelsearbetet förs fram. En möjlighet är att styrelsen delegerar ansvaret för kreditgivningen till kreditutskottet. En annan möjlighet är att styrelsen överlåter kreditbesluten till tjänstemän. En tredje möjlighet är att låta kreditutskottet bli den formella och reella styrelsen och göra om den nuvarande styrelsen till ett slags representantskap/förvaltningsråd.

Det kan riktas kritik mot hur styrelsearbetet fungerat i flera branscher. Styrelser har ofta haft bristande kunskap om det egna företags verksamhet, dålig information om marknader och konkurrenter, sällan reflekterat över vad som varit på gång i omvärlden, inte bedömt riskerna i vad företaget hållit på med. *Sune Lindh* bidrar med erfarenheter från Bejerinvests industrigrupp, den bondekooperativa skogsindustrin (Mälarskog), bygg- och fastighetsbranschen (Diös). Han menar att en effektiv uppstramning krävs. Det måste finnas tid till analys och eftertanke i styrelsearbetet. Problem

uppstår lätt i de fall då ägare, styrelse och VD är alltför sammansvetsade, och det inte finns ifrågasättande röster. Ägarna måste inse att styrelsevalet är det viktigaste ärendet på bolagsstämman och ej, som hittills ofta förekommit, slentrianmässigt rösta ja till ordförandens förslag. Sune Lindh har en rad förslag: en årligen förnyad instruktion som reglerar beslutsfördelningen mellan VD och styrelse, begränsning av antalet styrelseledamöter, begränsning av styrelseledamöters mångsyssleri, diskussionsprotokoll och ej enbart beslutsprotokoll, begreppet arbetande styrelseordförande bör bort, VD skall ej ingå i styrelsen. För att de föreslagna reformerna skall få verkligt genomslag krävs enligt Sune Lindh lagreglering i flera av fallen.

Styrelse och ledning inom större koncerner är temat för nästa kapitel som skrivits av *Olle Måberg* med erfarenheter från Bonnierföretagen och Marieberg. Koncernbildningar innebär speciella problem för styrelsearbetet med de system av dotterbolagsstyrelser och ledningar som en koncern innehåller. Styrproblemen kan bli ganska komplicerade i koncerner, inte minst genom den populära bolagiseringen, vars omfattning Olle Måberg ifrågasätter. Dotterbolagsstyrelserna bör utses av VD/koncernchefen eftersom koncernen är ett sammanhängande helt. Sammansättningen av dessa styrelser kan diskuteras. Dotterbolagsstyrelser med enbart tjänstemän från huvudkontoret är vanligt förekommande men inte lämpliga. Frågan om huruvida (koncern)externa styrelseledamöter, dvs. personer utöver dem som även sitter i koncernstyrelsen, bör finnas med i dotterbolagsstyrelser har inget självklart svar.

Liksom vi kan lära av erfarenheter inom landet är det värdefullt att studera förhållandena i andra länder. *Lars Lidén*, som följt utvecklingen i Sverige och i andra länder under lång tid, studerar här Tyskland, Frankrike, England, USA och Japan, vartill kommer vissa jämförelser med Nederländerna och våra nordiska grannländer. Även om det aldrig går att importera en lösning från ett annat land kan idéer och uppslag uppkomma som kan prövas i den svenska diskussionen. Särskilt Danmark har intressanta inslag i sin aktiebolags-

lagstiftning som det finns anledning att diskutera närmare, t.ex. förbudet i börsbolag mot att ha en heltidsanställd (arbetande) styrelseordförande samt systemet med en direktion som kan bestå av flera direktörer i stället för en VD. I Finland och Norge finns ett organ mellan bolagsstämma och styrelse kallat förvaltningsråd i Finland och representantskap i Norge. I stora tjänstesäljande företag (banker, försäkringsbolag m.fl.) kan det finnas anledning att överväga möjligheten att inrätta sådana organ. Avslutningsvis konstaterar dock Lars Lidén att svensk tradition och lagstiftning står sig bra i ett internationellt perspektiv.

Bertil Edlund har som revisor i många stora svenska aktiebolag och aktiv i internationella revisorsorgan direkta erfarenheter av regelverkens utveckling i Sverige och internationellt. Han behandlar den viktiga frågan om avvägningen mellan självreglering och lagreglering och drar slutsatsen att förbättrat styrelsearbete måste handla om självreglering. Den engelska s.k. *Cadburyrapporten* är härvid en utgångspunkt och Bertil Edlund kommenterar särskilt styrelsens kontrollerande funktion. Cadburyrapportens intressanta förslag passar dock inte i alla avseenden ihop med svensk tradition. Det gäller exempelvis s.k. *audit committees*. Bertil Edlund gör vidare en uppföljning av slutsatserna i en tidigare undersökning (*Styrelsearbete och samverkan med revisorn*). Han aktualiserar även behovet av att ställa krav på god styrelsesed.

Per Thorell, som forskar i företagsrätt, behandlar samspelet mellan bolagsrätten och verkligheten. Flera principiellt viktiga konsekvenser av aktiebolagsrättens uppläggning och tradition i Sverige behandlas. Bland annat är lagreglerna i stor utsträckning en kodifiering av befintlig praxis. De utformas med viss eftersläpning och i många avseenden saknas effektiva sanktioner. Självreglering bör vara ett viktigt inslag. En styrelsekod skulle kunna vara ett viktigt bidrag för att öka kvaliteten i styrelsearbetet.

I det avslutande kapitlet drar *Ingemund Hägg* samman resonemangen i de olika kapitlen. God styrelsesed utgör den röda tråden.

2.

Styrelsens ansvar i banker

Bankkrisen och dess efterdyningar har på olika sätt aktualiserat styrelsens ansvar i bankföretag. Vad som förevarit har fått vissa att peka på styrelseledamöternas oförmåga, medan andra understrukt svårigheterna med att som styrelseledamot kontrollera bankernas kärnverksamhet, utlåningen. Dessa olika tolkningar av situationen, liksom behovet av att lära av krisen, gör det viktigt att närmare diskutera bankstyrelsernas arbetsvillkor och ansvar. Det finns också anledning att något jämföra svenska förhållanden med dem i andra länder. På så sätt bör diskussionen om bankstyrelsernas ansvar kunna fördjupas och leda till vidare debatt och forskning samt förhoppningsvis också till normativa slutsatser. Vår ambition i detta kapitel är att belysa några viktiga särdrag hos bankföretag samt konsekvenserna av dessa för styrelsernas verksamhet.

Bankernas särdrag

Det har i olika sammanhang under senare tid hävdats att banker inte skiljer sig från andra företag och att de därför inte kräver någon betydande särbehandling (jfr t.ex. Macey, 1994). Detta synsätt, som i huvudsak grundas på ett neoklassiskt företagsperspektiv, negligerar emellertid en bety-

dande forskning inom det organisationsteoretiska området. Ett viktigt budskap därifrån är nämligen att det för ett företags effektivitet är viktigt att beakta dess specifika arbetsförutsättningar. Särskilt två aspekter är viktiga att framhålla: verksamhetens karaktär och det sammanhang som företaget arbetar i.

Verksamhetens karaktär

Då det gäller företags verksamhet är det särskilt betydelsefullt att beakta hur olika moment är kopplade till varandra i samspelet mellan leverantörer, olika personalgrupper och kunder. Vid tillverkning av exempelvis dammsugare sker detta samspel i en kedja, där inköpare i kontakt med leverantörer ser till att produktionen i företaget får en jämn tillförsel av komponenter. Dessa kombineras inom företaget till en produkt som sedan genom försäljare når en slutlig konsument. I gengäld får företaget betalt för sin vara och kan därmed betala personal och leverantörer.

Det finns emellertid också en rad verksamheter som klart skiljer sig från dammsugartillverkningen vad gäller flödets utseende, produktionstider m.m. Större investeringar – t.ex. byggandet av en flygplats eller ett kraftverk – kräver en annan interaktion med såväl köpare som leverantörer och är mycket mer tidskrävande processer. I många fall är det också väsentligt att inte bara fokusera på den fysiska produkten och dess pris utan även beakta att hårdvaran kräver betydande stöd i form av olika slags mjukvara. I vad som kallas tjänstenärningar utgör de senare den avgörande delen.

Mot den här bakgrunden bör det inte vara onaturligt att konstatera att det knappast kan finnas grund för att organisera banker efter samma principer som dammsugartillverkning. Banken tillverkar ju inte någon fysisk vara utan är en förmedlare av tjänster. Den åtar sig att förvalta medel för den som för tillfället har hög likviditet och erbjuder finansieringslösningar för dem som behöver likviditetsförstärkningar. På så sätt kan man säga att bankens huvuduppgift är av en förmedlande karaktär. Detta har i sin tur den viktiga konsekvensen att varan inte bara går i en riktning utan

genom bankens förmedling går i ett ständigt flöde mellan olika aktörer i bankens omvärld. Detta innebär en mycket radikal skillnad gentemot dammsugartillverkaren. Den senare kan nämligen vara relativt säker på sin affär då dammsugaren levererats och kunden betalat varan. Även i de fall då kunden köpt varan på avbetalning är riskerna begränsade: om betalning ej sker kan varan tas tillbaka. För banken är villkoren helt annorlunda. Kunden får här en vara mot avbetalning (räntor) men skall också successivt lämna tillbaka varan (amorteringar). Brister kunden i dessa åtaganden är emellertid möjligheterna att återta varan mera begränsade. Det skulle i de flesta fall innebära att grunden för låntagarens verksamhet rycks undan och att denne tvingas i konkurs. I denna finns en risk att andra fordringsägare har en högre prioritet än banken. Den omständigheten att bankverksamhet präglas av förmedling och att varan skall återlämnas är en mycket grundläggande förutsättning att beakta då man diskuterar ledning av bankverksamhet.

Sammanhanget

En konsekvens av ovanstående är att kundrelationer kan förväntas spela en utomordentligt viktig roll i bankföretag. Relationen mellan en bank och dess kunder skiljer sig så till vida från kundrelationer i andra affärssammanhang att bankföretagets motpart ofta är både köpare av bankens lånetjänster och säljare av inlåning till banken. Empiriska studier visar också att långsiktiga förbindelser mellan banker och deras kunder har varit mycket vanliga (se vidare Engwall & Johanson, 1990). Ett viktigt skäl till detta är att banker på så sätt kan få en grundlig kunskap om sina kunders förmåga att uppfylla sina åtaganden. Eftersom kreditbedömningen kräver underlag som innehåller strategisk information om företags ställning och verksamhet, blir en annan konsekvens att bankers verksamhet präglas av en hög grad av sekretess. Detta kan förväntas försvåra en omfattande spridning av information inför kreditbesluten.

Bankernas roll som förmedlare av likviditet i samhället in-

nebär vidare att de också blivit centrala samhällsinstitutioner. Man kan därför med visst fog anse att bankerna, på samma sätt som pressen, ofta benämns som den tredje statsmakten, kan ses som en fjärde statsmakt. Att banksystemet i ett land fungerar väl har tillmätts så stor betydelse att verksamheten genomgående är ställd under särskilda regelverk. En särskilt viktig del av detta är att etableringskontroll tillämpas inom branschen. Vem som helst får inte starta en bank, utan detta kräver ett särskilt godkännande i form av oktroj. Man kan även med visst fog tala om att bankverksamhet är underkastad nedläggningskontroll. För att skydda det finansiella systemet är det nämligen vanligt, vilket klart framgått av den senaste svenska bankkrisen, att myndigheter försöker finna lösningar som innebär att problem för banker löses i ordnade former. Konkurer inom bankverksamhet är därför relativt sällsynta (se vidare Bergström, Engwall & Wallerstedt, 1994).

Förutom kontrollen av etableringar och avvecklingar är banker i allmänhet underkastade en löpande kontroll, som är mer omfattande än i vanliga företag. Vid sidan av vanlig revisionsverksamhet finns särskilda tillsynsmyndigheter som har till uppgift att kontinuerligt följa bankernas verksamhet. Hit hör frågor som tillsättning av VD, utformande av kreditinstruktioner m.m.

Verksamhetens karaktär och bankstyrelser

Det bör ovan ha framgått att kreditgivningen utan tvekan bör betraktas som bankers viktigaste verksamhet. Den tillför banken huvuddelen av dess intäkter och är dessutom – möjligen i konkurrens med handeln på derivatmarknaden – den verksamhet som medför de största riskerna. Kreditgivning borde därför rimligen vara den verksamhet som en bankstyrelse ägnar största delen av sin tid, förutsatt att man inte anser att en styrelse enbart bör befatta sig med policyfrågor och att den praktiska kreditgivningen har en lägre dignitet, som styrelsen in pleno inte har tid att befatta sig med.

Styrelsernas arbetsformer

De svenska bankernas centralstyrelser sammanträder regelmässigt en gång per månad. Man behandlar den typ av frågor som man återfinner på en normal agenda för ett större företags styrelse. Det kan gälla riktlinjer för verksamheten såsom portföljpolitik och andra allmänna regler för kreditgivningen, frågor om större investeringar, om nedläggning eller väsentlig förändring av delar av verksamheten. Direkta kreditbeslut förekommer sålunda bara i begränsad omfattning, främst i form av s.k. jävskrediter till styrelseledamöter eller deras närstående eller i övrigt beträffande större engagemang, som bedöms vara av speciellt intresse. Det kan röra sig om engagemang med nya stora kunder, engagemang som innefattar stora risker eller liknande. En gång om året fastställer också styrelsen de instruktioner, varigenom delegation sker av kreditbeviljningsrätt till styrelsens eget kreditutskott och till lägre instanser. Bankstyrelserna är ofta relativt stora (jfr nedan), även om några banker bantat sina styrelser kraftigt på senare år. Antalet ledamöter innebär också att styrelserna är mer lämpade för allmänna policydiskussioner än för hantering av ärenden av affärskaraktär (jfr här Wallander, 1994).

Delegering inom styrelsen

Av bankaktiebolagslagen framgår att en bankstyrelse kan delegera beslutanderätt i alla frågor som inte är av principiell natur eller av större vikt i övrigt. I praktiken innebär detta att huvuddelen av de kreditfrågor som är av den dignitet att de skall avgöras på styrelsenivå i realiteten avgörs av ett kreditutskott inom styrelsen, efter delegation. Styrelsen in pleno diskuterar ytterst sällan enskilda kreditärenden. Styrelsens kreditutskott kan bestå av några ledamöter, som ständigt deltar, eller av ledamöter, som deltar efter en viss rotationsordning. I båda fallen kommer en skillnad i informationsnivå att uppstå mellan de styrelseledamöter som deltagit respektive de som inte deltagit i ett visst kreditärendes handläggning. Består utskottet av ständigt samma ledamöter kommer på sikt kunskapen om kreditfrågor att bli mycket skiftande

inom styrelsesekretsen. Likafullt torde alla ledamöter ha samma juridiska ansvar. Man kan delegera beslutsrätten, men inte friskriva sig från ansvaret för de beslut som fattas under delegationen. Systemet med en långt gående delegation av beslutsrätt i kreditfrågor har i och för sig stora fördelar. De deltagande styrelseledamöterna får en möjlighet att sätta sig in i ärenden på ett sätt som vore omöjligt för hela styrelsen, genom att kreditutskottet sammanträder mer frekvent, oftast en gång per vecka.

Det kan anföras att det inte är ovanligt att man inom styrelser delegerar viktiga uppgifter till en eller flera ledamöter. Oftast sker dock sådan delegation till interna ledamöter. Det för bankstyrelser speciella är att man delegerar väsentliga delar av beslutsrätten för företagets kärnverksamhet till några av de externa styrelseledamöterna.

Vi vill slutligen understryka att systemet med en delegation av kreditfrågorna inte innebär att kvaliteten på besluten riskerar att bli sämre än om de fattats av styrelsen in pleno. Snarare är det tvärtom så att den lilla kretsen har större möjligheter att ge ett ärende en kvalificerad behandling än vad den stora gruppen har. Problemet med delegering till ett utskott ligger i den skillnad som uppstår mellan utskottet och styrelsen i dess helhet i fråga om deltagande i beslut och ansvar för beslut.

Styrelseledamöternas beslutsunderlag

Åtskilliga banker ansåg tidigare att banksekretessen förbjöd utsändning av kreditmaterial före sammanträden, vilket gjorde styrelsens uppgift än mer omöjlig. Så här beskriver t.ex. advokaten Otto Rydbeck förhållandena i Nordbanken:

När det gäller det underlag som presenterades de centrala beslutsinstanserna, särskilt kreditkommittén och styrelsen, har kunnat konstateras att det varit mycket magert. I vissa fall synes kreditansökan i princip vara det enda skriftliga materialet som funnits till hands. [...] De engagemang som senare visat sig bli bankens stora problem-

krediter har nästan aldrig föredragits utförligt i centralstyrelsen i samband med kreditens beviljande. Först då problem uppstått har särskilda föredragningar skett.

(Rydbeck, 1993, s. 39–40.)

Numera torde regelmässigt kreditutskotten ges tillgång till material i förväg. Styrelsernas kreditbeslut har säkerligen höjts i kvalitet om än till priset av ökad diskrepans mellan ansvar och inflytande för flertalet styrelseledamöter. Det lär dock inte så sällan förekomma att ärenden, som blivit föremål för beslut i styrelsens kreditdelegation, även ges en detaljerad genomgång inför hela styrelsen. Detta kan ske antingen på begäran av en enskild styrelseledamot eller på kreditdelegationens eget initiativ. (Jfr även Wallander, 1994, s. 49–52.)

Att bankstyrelser ofta saknat tillräckligt beslutsmaterial i kreditfrågor är naturligtvis ägnat att väcka speciell förvåning, eftersom kreditgivning i så hög grad varit bankernas kärnverksamhet. Om man ser till tänkbara risker, kan dock numera andra delar av bankverksamheten vara väl så betydelsefulla. En banks agerande på valuta- och penningmarknader, framför allt på den s.k. derivatmarknaden, kan innebära ett mycket stort risktagande. Barings falissemang i Singapore våren 1995 bär syn för sägen i detta avseende. Bankernas risktagande inom dessa verksamhetsområden redovisas bland deras "off-balance sheet"-positioner. Det finns anledning att antaga att frågor som berör en banks finansiella positioner och dess aktiviteter inom s.k. *investment banking* kommer att få större utrymme inom styrelsearbetet än för några år sedan. Det rör sig om tekniskt mycket komplicerad verksamhet. Man kan därför förmoda att den insats som styrelsen i sin helhet kan göra främst blir att sätta ramar för verksamheten och att följa den genom lämpliga rapporter. Den fråga man bör ställa sig, mot bakgrund av den historiska erfarenheten av styrelsernas beslutsunderlag i kreditfrågor, är om styrelserna verkligen har ett tillräckligt beslutsunderlag för att sätta gränserna för exempelvis derivathandeln. Risken förefaller därför betydande att man i en framtid kan

få skäl att tillämpa samma efterklokhet när det gäller derivathandeln som man efter bankkrisen gjorde i fråga om kredithanteringen.

Regionala och lokala styrelser

De flesta banker har förutom centralstyrelsen även regionala styrelser, några även styrelser på kontorsnivå. Regionstyrelserna deltar i samtliga berörda banker i beslutsprocessen i kreditfrågor, in pleno eller via kreditutskott. Kontorsstyrelserna i några banker deltar i kreditgivningen, men är på andra håll enbart rådgivande i frågor av annan typ. Det gemensamma för dessa styrelser på lägre nivå är att de saknar klar juridisk status. De nämns inte i bankaktiebolagslagen. När dessa styrelser medverkar i kreditbeslut sker detta i kraft av en delegation från centralstyrelsen, men utan annat ansvar än vad som kan följa av allmänna skadestandsregler.

Kontorsstyrelsernas roll har uppenbarligen varit ganska diffus i banksystemet. Under de senaste åren har flera banker skapat tydligare regler i sammanhanget. Några banker har valt att helt ta bort kontorsstyrelserna ur kreditprocessen, medan åtminstone en bank i stället givit kontorsstyrelserna ett större inflytande på kreditbesluten. Ett skäl till ökat inflytande för kontorsstyrelser har sagts vara att man vill dra ökad nytta av den lokala kompetensen. Ett argument för att minska deras betydelse är risken, framför allt på mindre orter, för att lokalkännedomen kan vara en nackdel, genom att andra kunder kan känna olust över att få sina kreditpropåer granskade av lokala affärsvänner.

Sammanhanget och bankstyrelser

Ser vi till det sammanhang som banker verkar i pekar framställningen ovan särskilt på två omständigheter: (1) att bankerna behöver arbeta i långsiktiga relationer med sina kunder och (2) att bankerna i mycket större utsträckning än flertalet andra företag står under myndighetstillsyn. Båda dessa förhållanden har konsekvenser för bankstyrelsernas arbete.

Kundrelationer och ledamotsrekrytering

Genom att kundurvalet är så viktigt tenderar banker världen över att utse representanter för sina kundföretag till styrelseledamöter. På så sätt förankras bankens verksamhet genom nätverksrelationer på olika nivåer. Det primära syftet är förstås i första hand att binda upp viktiga företag som kunder i banken. Det kan dock inte uteslutas att avsikten också är att hindra alltför utvecklade kontakter med konkurrerande banker. Även i detta avseende förefaller nämligen banker att försöka matcha varandra.

En effekt av denna strävan efter förankring synes ha varit att styrelser i banker i förhållande till andra företag har ett mycket stort antal ledamöter. Detta har framgått i en tidigare studie av börsnoterade företags styrelser under 1900-talet (Engwall, 1968) liksom i en färsk studie av de tre största bankernas styrelser under perioden 1972–1992 (Engwall, 1995). Av den första framgick att styrelserna i den undersökta populationen 1915, 1940 och 1965 i genomsnitt hade 5,8, 6,2 och 7,5 ledamöter, medan motsvarande tal för gruppen banker, försäkringsbolag och förvaltningsbolag var 9,6, 8,1 och 10,4. Av undersökningen av S-E-Banken, Handelsbanken och Nordbanken framgår att antalet ledamöter och suppleanter i S-E-Banken fram till 1990 var 40 stycken, medan motsvarande tal i de båda andra bankerna var omkring 20.

Detta sätt att utforma styrelsen kan givetvis innebära problemet att de som rekryteras mer ser det som en utmärkelse eller en möjlighet att säkra det egna företagets finansiering än som ett kritiskt granskningsarbete. Å andra sidan kan det hävdas att en bred förankring i näringslivet kan underlätta möjligheterna för styrelsen att få bred information om omvärldens utveckling. Det bör dock vara uppenbart att fruktbara diskussioner i en församling på 40, ja även 20 personer, kan vara svåra att föra.

Kundrepresentation i en bankstyrelse är över huvud taget en företeelse, som tål att diskutera. Mot fördelen för banken att knyta intressanta kunder nära till sig skall vägas nackdelen att svåra jävssituationer kan uppstå. Att kundrepresentanten är jävig i frågor som rör det egna företaget är en

självklarhet, som knappast skapar några problem. Men hur skall man se på situationen när det gäller en kredit till ett företag som inte är representerat i bankstyrelsen, men väl konkurrerar med företag som har en representant i styrelsekretsen? Man kan hävda att det i en sådan situation vore naturligt att tillämpa s.k. delikatessjäv och att därför ingen styrelseledamot över huvud taget borde delta i något kreditbeslut som på *något sätt* kan beröra det företag där denne verkar. En av de stora bankerna tillämpar numera en sådan princip och har alltså skärpt jävskraven utöver vad banklagstiftningen kräver. Risken finns dock att man i en så liten företagsvärld som den svenska hamnar i en orimlig situation och gör jävsfallen till regel snarare än undantag. Resultatet kan bli svårigheter att få ihop fungerande kreditutskott och skärpta intressekonflikter inom styrelsen.

Det bör också noteras att principen med i huvudsak kundrepresentation i styrelsen ofta är ett resultat av att ägandet i banker är relativt spritt. Detta innebär inte sällan att det i allmänhet de facto är den verkställande ledningen som nominerar styrelseledamöter. Från kontrollsynpunkt är en sådan ordning knappast idealisk.

Tillsyn och styrelsearbete

Av stor betydelse för en banks verksamhet är lagstiftningens restriktioner särskilt vad gäller vilka aktiviteter som kan genomföras inom samma bolag och hur ägarfrågorna är reglerade. I det svenska systemet, som kan sägas ha en modell som i anglosaxisk litteratur kallas *universal banking*, är restriktionerna på verksamheten relativt få, medan olika aktiviteter i England och USA hålls mer åtskilda. Däremot finns restriktioner vad gäller bankers möjligheter att äga aktier i andra företag. På denna punkt skiljer sig Sverige från exempelvis Finland och Tyskland, där ägarkopplingarna mellan industri och banker är betydande.

Finansinspektionen, tidigare Bankinspektionen, har att tillse att bankerna bedriver sin verksamhet i enlighet med vad bankaktiebolagslag och bankrörelselag kräver. Denna

myndighets arbete kan sägas ha förändrats avsevärt under det senaste decenniet, inte minst när det gäller övervakningen av bankernas kreditgivning. Fram till mitten av 1980-talet utövades kreditkontrollen i hög grad genom kontrollbesök hos bankerna. Dessa besök, som inte bara omfattade bankernas huvudkontor utan även större avdelningskontor, innefattade såväl en noggrann genomgång av respektive kontors kreditportfölj som en kontroll av hur kreditprocessen inom banken fungerade och hur den interna uppföljningen ägde rum. Från mitten av 1980-talet minskade denna typ av kontroll för att så småningom helt upphöra. Kontrollen flyttades "off site" och kom att ske så gott som helt genom rapportering från bankerna till inspektionen. Kontrollen kom att fokuseras på andra delar av bankernas verksamhet såsom valutahandel, penningmarknadsverksamhet m.m.

Dessa förändringar i tillsynen kan ha lett till att bankernas styrelseledamöter invaggades i en falsk trygghet i tron att tillsynsmyndighetens kontroll var mera ingående än vad som i verkligheten var fallet. Det är nämligen inte helt orimligt att förmoda att styrelseledamöter med erfarenhet från industristyrelser tagit fasta på bankernas roll av samhällsorgan och därför, medvetet eller omedvetet, känt sig sitta i ledningen för en särdeles väl kontrollerad verksamhet när de tog plats i en bankstyrelse. För den händelse att tillsynsmyndigheten vid något tillfälle framförde direkt kritik mot någon del av bankens verksamhet, torde det ha varit praxis att detta anmäldes för styrelsen, som därigenom kan ha bibringats uppfattningen att "uteblivna brev är goda brev", dvs. att avsaknaden av kritik har betytt att inget fanns att kritisera, inte att inspektionsaktiviteten avtagit. Det är knappast troligt att en bankstyrelse varit så väl insatt i den löpande verksamheten att styrelsen haft skäl att reagera med anledning av den minskade tillsynen, om inte bankledningen själv fört frågan på tal. Och sannolikheten för det senare förefaller begränsad i en miljö, där kraven på avreglering och begränsning av yttre kontroll under lång tid var starka.

Tillsynsmyndigheten har ytterligare ett kontrollmedel genom sin rätt att tillsätta revisorer i bankerna. Dessa reviso-

rer var tidigare vanligtvis ämbetsmän, som möjligen kunde tillföra ett annat synsätt än det yrkesrevisorerna representerade. På senare år har emellertid även inspektionens revisorer hämtats ur kretsen av auktoriserade revisorer, vilket självfallet höjt den professionella kompetensen, men i gengäld förmodligen "strömlinjeformat" revisionen.

Det kan inte heller uteslutas att arrangemanget med särskilda revisorer ytterligare bidrog till att invagga en eller annan styrelseledamot i falsk säkerhet. Om det företag i vars styrelse man invalts står under en tillsyn som inte bara har möjlighet till total insyn utan till och med håller sig med egna revisorer, kan man då inte känna sig trygg för alltför besvärande överraskningar?

Det bör också nämnas att den offentliga tillsynen över bankerna under ett antal år varit utvidgad genom att regeringen utsett representanter i alla affärsbankers styrelser, med undantag för den statligt ägda PKbanken. Denna representation, som avskaffades 1991, har dock knappast haft någon betydelse från kontrollsynpunkt. De statliga styrelseledamöterna har ingått som likvärdiga medlemmar i styrelsekollektivet. Att flertalet av dem har varit riksdagsledamöter torde emellertid ha inneburit svårigheter för åtskilliga av dem att närvara vid styrelsesammanträdena. Riksdagsarbetet har konkurrerat om uppmärksamheten, i synnerhet genom krav på närvaro vid votingar och i utskottsarbete.

Även kommunal insyn i bankerna har stått till buds genom att de kommuner som så önskat kunnat tillsätta representanter i de bankkontorsstyrelser som funnits i kommunen. Möjligheten har dock utnyttjats av ett relativt begränsat antal kommuner och representationens betydelse från kontrollsynpunkt torde vara negligerbar.

Slutsatser

En övergripande slutsats, då man betraktar ledning av banker är att kreditgivningen bör betraktas som bankernas huvudverksamhet. Det vore därför naturligt att bankernas cen-

tralstyrelser ägnade en väsentlig del av sin tid åt kreditfrågor. Detta är emellertid av flera skäl inte praktiskt möjligt. Som framgått ovan sammanträder styrelserna normalt bara en gång per månad, och kreditärenden är ofta alltför bråds-kande för att kunna avgöras efter lång väntan. Dessutom är kreditfrågornas antal så stort att de inte skulle hinnas med på ett enda, månatligt möte, även om limiterna satts så högt att flertalet ärenden kunde delegeras till tjänstemannanivå.

Bankstyrelserna har av dessa skäl tvingats delegera huvuddelen av styrelsens kreditbeslut till ett kreditutskott som sammanträder minst en gång per vecka. I kreditutskottet sitter ett antal av styrelsens ledamöter som, med undantag för styrelsens presidium, alternerar efter något schema. Även om de kreditbeslut som tagits av kreditutskottet i efterhand rapporteras till styrelsen in pleno, innebär systemet att endast vissa styrelseledamöter haft möjlighet att sätta sig in i kreditfrågorna, medan styrelsen i sin helhet har ett ansvar för besluten. Det finns alltså för närvarande en oklarhet så till vida att banklagstiftningen förutsätter att styrelsen har ansvaret för kreditgivningen, medan styrelsen i sin helhet inte har praktisk möjlighet att ta del av ens mycket stora kreditfrågor.

En naturlig reaktion inför de beskrivna förhållandena är att det vore rimligt att lagstiftningen och verkligheten bringades att överensstämma. För att genomföra en sådan förändring kan man tänka sig flera olika lösningar. En möjlighet vore ett system där styrelse och kreditutskott har samma struktur som för närvarande, men där styrelsen har en möjlighet att delegera inte bara beslutanderätten till kreditutskottet, utan även ansvaret. Det tilltalande i denna tanke är att de styrelseledamöter som inte deltagit i kreditutskottet vid ett visst beslut, inte heller kan ställas till ansvar för beslut som man ej kunnat påverka. Konstruktionen skulle dock vara främmande i svensk bolagsrätt.

Ett annat alternativ skulle vara att styrelsens befattning med kreditfrågor helt begränsas till att fastställa ramar, medan alla kreditbeslut delegeras till tjänstemannanivå. Kreditbeslut skulle då komma att hanteras på samma sätt

som exempelvis beslut om affärer på derivatmarknaden, dvs. av tjänstemän i enlighet med givna instruktioner. Bankaktiebolagslagstiftningen lägger heller inte hinder i vägen för en sådan bred delegering, men – eftersom det skulle röra sig om en väsentlig ändring av praxis – borde möjligheten att delegera samtliga kreditbeslut framgå av lagtext eller anvisningar. Detta alternativ till det nuvarande systemet skulle dock innebära att kreditgivningen förvandlades från att vara den centrala affärsverksamheten till att vara en verksamhet bland andra.

Ett tredje alternativ, som mer anknyter till dagens verklighet, vore att vad som i dag kallas kreditutskott skulle utgöra bankens styrelse såväl till namnet som till gagnet, medan nuvarande styrelse gavs rollen av representantskap med uppgift att enbart fastställa företagspolitik och ge allmänna ramar för verksamheten. Bankerna skulle då ledas av små, effektiva och ofta sammanträdande styrelser, som skulle komma att vara så väl insatta i bankens verksamhet att ansvar och beslutanderätt vore väl korresponderande faktorer.

Det sista alternativet, ett system med den nuvarande styrelsen som ett representantskap, vore naturligtvis det mest radikala. Fördelen vore uppenbar, styrelsen skulle få koncentrera sig på kreditgivningen. Mot detta står nackdelen att införa ytterligare en nivå i organisationen. Trots detta förefaller oss detta alternativ att föredra, om man vill reformera styrelsearbetet i banker. Att helt delegera kreditgivningen till tjänstemännen skulle nämligen, som framgått ovan, innebära att styrelsen avhände sig inflytande över kärnverksamheten. Att å andra sidan fullt ut genomföra en delegation till kreditutskottet vore också det problematiskt; i detta fall i förhållande till traditionerna inom svensk bolagsrätt. Systemet med kreditutskottet som reell styrelse och den nuvarande typen av styrelse som ett representantskap innebär däremot att man dels får en effektiv styrelse med ökat ansvar och inflytande, dels genom representantskapet bibehåller en bred förankring i kundkretsen.

3.

Det räcker inte med att byta VD

Styrelsen skall förvalta bolagets angelägenheter och ansvara inför ägarna för sitt fögderi. Med denna utgångspunkt i aktiebolagslagen och utifrån min långa erfarenhet i ledande befattningar i näringslivet vill jag i det följande ge några synpunkter, som jag tror skulle kunna förbättra styrelsernas effektivitet i framtiden. Förslagen kan kräva ändringar i aktiebolagslagen, ABL, för att få genomslag.

Sedan detta ursprungligen skrevs har Aktiebolagskommittén kommit ut med ett delbetänkande om aktiebolagets organisation (SOU 1995:44). I de fall mina förslag sammanfaller med eller står i motsats till kommitténs, kommer detta att anges och kommenteras.

Man kan inte skära styrelsearbetet i alla svenska bolag över en kam. Det kan nu, i spåren av den stora fastighets- och finanskrisen, synas som om styrelsearbetet i tillverkningsindustrin fungerat mycket bättre än i de aktuella krisbranscherna: banker, finansbolag, fastighetsbolag. Detta skulle kunna bero på att tillverkningsindustrin inte är så spekulativ, att dess styrelser är mer branschferna och homogena och att dess verkställande direktörer är mer försiktiga än deras kolleger i exempelvis finansvärlden. Men man behöver gå tillbaka endast 15–20 år i tiden för att finna allvarliga kriser inom basnäringarna. Det var då som Facit, Fagersta och Gränges gick igenom sina stora kriser. Så sent som i slutet av

1970-talet drabbades hela den svenska stålindustrin, varvsindustrin, delar av skogsindustrin samt hela järngjuteribranschen av djupa struktur- och marknadsproblem.

Egna erfarenheter

Det är lätt att uppfattas som efterklok men mitt syfte är inte att, med facit i hand, utöva kritik mot styrelser och företagsledningar. Jag vill däremot, med utgångspunkt i mina erfarenheter, försöka komma med förslag till förbättrade former för beslutsfattande i företagen.

En god start i erfarenhetsinhämtningen skedde när jag 1975 blev ansvarig för Beijerinvests Industrigrupp och därmed även för ett par av de största järngjuterierna i Sverige. Både styrelsen och jag själv gick med entusiasm in för att rationalisera och modernisera de till stora delar nedgångna industrierna – tyvärr utan att tillräckligt ha analyserat vad som just då skedde i omvärlden. Det var redan när investeringen gjordes ett känt faktum att Sverige 1974 beviljat sig de största löneökningarna någonsin, att vi drabbats av en kraftig oljeprisökning och att svensk underleverantörsindustri, dit järngjuterierna hörde, förlorat all konkurrenskraft mot utlandet. I all tysthet hade gjuteriernas största kunder, (Volvo, SAAB, Scania m.fl.), under hösten 1975 beslutat lägga om nästan alla kontrakt med Beijers gjuterier till Polen, Öst-tyskland och Norge. Samtidigt hade det s.k. miljonprogrammet inom bostadsbyggandet kulminerat 1973 och nybyggandet var i snabb och kraftig nedgång. Detta var av största betydelse för Järnförädling (det största företaget i gjuterikedjan) eftersom en hel fabrik i Västervik, med flera hundra anställda, var helt beroende av tillverkningen av rördelar för byggindustrin.

I det perspektiv som tiden ger står det klart att ledning och styrelse skulle ha tagit hänsyn till dessa avgörande förändringar så snart de blivit kända. Därigenom hade man kunnat minska de stora förluster som blev en följd av de senare nedläggningarna. Varför skedde då inte detta? Det finns

många förklaringar. En mera allmän är att svenskt näringsliv vid mitten av 1970-talet åtnjöt en så lång och oavbruten uppgång, att man inte kunde tänka sig att trenden kunde brytas. En för Beijerinvest specifik förklaring är, att man vid denna tid levde i ett sorts framgångsrus. Man kunde inte föreställa sig att man kunde misslyckas med något projekt. Styrelse och ledning levde båda under denna övertygelse. Det fanns inte tid för kritisk analys och eftertanke.

Dessa erfarenheter har haft stor betydelse för de förslag jag kommer att framföra angående ändringar i befogenheter, organisation och uppgifter för styrelse och VD. Motsvarande erfarenheter gjorde jag i andra industristyrelser där jag var ledamot vid denna tid.

Mot slutet av 1970-talet och början av 1980-talet drabbades den bondekooperativa skogsindustrin av en akut kris till följd av den långvariga skogsindustriella lågkonjunkturen. Skogsägarrörelsen hade köpt tämligen nedgångna anläggningar under tidigare högkonjunkturer, bl.a. för att säkerställa avsättningen av skogsprodukter i lågkonjunkturer. Man strävade också efter att maximera priset på skogsprodukterna – råvaran för industrierna. Den finansiella konsolideringen i skogsägarnas företag var extremt låg när lågkonjunkturen kom. Av dessa orsaker pressades den bondeägda skogsindustrin av både höga råvarukostnader och ovanligt stora finansiella kostnader, samtidigt som soliditeten låg på oacceptabelt låga nivåer.

Som nyengagerad VD för Mälarskog (som räddades ur en akut kris) lärde jag känna en ny bransch och det agerande i styrelser och verkställande ledningar som lett fram till kriserna i den bondeägda skogsindustrin. Erfarenheterna var i vissa avseenden likartade med dem från Beijerinvest. Ägare, styrelser och verkställande direktörer var nära sammansvetsade och tydligt inriktade mot samma mål. Det fanns därför inte utrymme för eftertanke och kritiskt tänkande. Denna klara målinriktning och detta gemensamma agerande är normalt något man eftersträvar i ett företag. I krissituationer kan emellertid detta i sig positiva beteende leda till ett företags undergång. När omvärlden plötsligt och kraftigt föränd-

ras kan företaget på grund av sin starka målinriktning fortsätta som förut, om det inte i styrelsen finns någon eller några som känner som sin uppgift att pröva och kontrollera förslag och strategier.

Vi måste finna nya sätt att organisera företagen så att vi bygger in ett riskmedvetande och en aktsamhet om det anförtrodda kapitalet, utan att förlora dynamiken. Detta är givetvis lättare sagt än gjort, men jag vill genom att dela med mig av dessa och följande erfarenheter något teckna bakgrunden till mina förslag om ändringar i ABL respektive förslag om nya beteendekoder.

Under mina sista år som VD i näringslivet verkade jag i fastighets- och byggbranschen, som chef för Diöskoncernen. Åren 1986–92 blev kulmen på en uppgång och den branta nedgångens tid i fastighetsbranschen. I eftertankens perspektiv förefaller erfarenheterna härifrån i mycket parallella med tidigare erfarenheter från lednings- och styrelsearbete inom både skogs- och järnbranscherna. Jag syftar här på samstämmigheten hos ledningsgrupper, verkställande direktörer och styrelser rörande investeringar och framtidsbedömningar. Det blir då oundvikligt att fråga sig om en annan modell för styrelse- och ledningsarbete, en klarare ansvarsfördelning mellan de olika bolagsorganen och en bättre risk- och omvärldsbevakning kunde ha förhindrat krisen i Diös och andra fastighetsföretag. I Diösfallet skulle nog en mera kritisk analys av orsakssammanhangen kring den kraftiga värdestegringen på fastigheter ha lett in på en mera försiktig väg. Detta skulle troligen också förhindrat det ödesdiga förvärvet av hotellrörelsen Home. Styrelse och ledning var dock inne på rätt väg när man i början av april 1990 sålde bygg-rörelsen till ett pris som skulle varit omöjligt att uppnå bara några månader senare. Hösten 1990 vände utvecklingen dramatiskt och nästan blixtnabbt. Värdeminskningen på fastigheter hade en lavins kraft när kreditillgången plötsligt helt upphörde.

Oavsett var orsakerna till finans- och fastighetskrisen ligger får det, enligt min syn på händelseförloppet, inte hända att den passerar utan att det för fram till ändringar i meto-

derna att leda företagen. Denna min övertygelse har sin grund i, att det i slutändan alltid beror på verkställande direktörers och styrelser skicklighet eller oskicklighet om ett företag går bra eller inte.

Styrelsernas skicklighet grundläggs genom rätt val av styrelseledamöter på bolagsstämmorna. Här kommer ägarnas ansvar i fokus, liksom organisationen av lednings- och styrelsearbetet, varom mera nedan. För att få bestående ändringar till stånd måste förändringarna bli allmänt accepterade eller, som det ibland uttrycks, skrivas in i det kollektiva minnet. Det överlägset bästa kollektiva minnet är enligt min mening lagstiftningen – i detta fall ABL.

Det finns även andra metoder för att på ett bestående sätt ändra beteendet i företagen. En är att komma överens om införande av "Code of Best Practice" eller liknande på de områden av näringslivet, där allvarliga brister i beteende och organisation har konstaterats, i detta fall styrelsens område. Sådana frivilliga överenskommelser får ofta det snabbaste genomslaget på grund av att näringslivet internt, utan att lagstiftningsapparaten behöver kopplas in, kan komma överens om nya beteendekoder. Problemet är emellertid just att koderna är frivilliga. De styrelser och ledare som bäst skulle behöva ändra sina beteenden bryr sig ofta inte om de nya uppförandekoderna, om de stör deras affärer för mycket. Därför tror jag att det är nödvändigt att ändra i ABL på några punkter, som jag närmare skall presentera i det följande. Aktiebolagskommittén synes vara inne på samma linje i sitt i april 1995 utgivna delbetänkande.

Styrelse och VD – skriftlig instruktion behövs

Aktiebolag skiljer sig från varandra bl.a. ifråga om storlek och ägarspridning. I större börsnoterade bolag har ägarna ofta svårt att få insyn i styrelsens och VD:s sätt att förvalta bolagets tillgångar. Man tar ofta beslut om stora förändringar i bolagets affärsinriktning och stora investeringsbeslut på VD-nivå eller nivån VD och arbetande ordförande.

Information till styrelsen sker inte sällan först i efterhand. Sådana företeelser är ofta ett resultat av att VD:s makt gentemot styrelsen ökat starkt särskilt under de senaste årtiondena. I motsvarande grad har styrelsernas inflytande degraderats, till förfång för ägarkontroll och riskminimering. De personer som väljs till verkställande direktörer i större bolag är oftast dynamiska, starkt vinstinriktade, karriärinställda och välutbildade ledare. Detta är också den rätta profilen för en VD, om företaget skall kunna utvecklas i ett hårt konkurrensklimat. En bra VD skall hållas i strama tyglar men kan aldrig drivas fram med piskan. Detta innebär att styrelsen måste uppfylla sitt ansvar enligt ABL och bestämma mål, vägval och fart, dvs. företagets strategi. Det taktiska i färden, att undvika vägens gropar, välja rätt kurs i kurvorna och liknande är VD:s uppgift.

För att få praktisk fason på detta abstrakta resonemang föreslår jag att bolagsstämman varje år skall besluta att styrelsen direkt efter konstituerande styrelsesammanträde upprättar eller förnyar en skriftlig instruktion som reglerar beslutsförhållandena mellan VD och styrelse under verksamhetsåret. Instruktionen bör bl.a. reglera hur stora investeringar VD får besluta om ensam (med efterhandsrapport till styrelsen) och vilka som alltid måste dragas i styrelsen i förväg. Investeringsbesluten är särskilt betydelsefulla inom tung industri och exempelvis fastighetsbolag samt då företaget utvidgar till helt nya verksamhetsområden som är kapitalkrävande. Risktagandet ökar ofta på ett dolt och förrädiskt sätt för hela företaget när styrelsen koncentrerar intresset på den enskilda investeringskalkylen utan att samtidigt analysera totalrisken.

Instruktionen bör vidare innehålla regler för allmän riskpolicy, datasäkerhet, instruktioner om vilka anställnings- och utnämningsärenden som skall bestämmas av styrelsen och vilka som är VD:s sak att bestämma, regler för rapport- och informationssystemen samt regler för lönesättningen till högre tjänstemän i företaget. Särskilt bör det åligga styrelsen att bestämma om s.k. fallskärmsavtal, optioner och liknande ersättningar till anställda. Det framstår också som

lämpligt mot bakgrund av den senaste tidens erfarenheter att VD:s lön beslutas i styrelsen in corpore och inte enbart av ordföranden enligt fullmakt. Om instruktioner av detta slag hade funnits i alla större aktiebolag under 1980-talet skulle tvivelsutan många felinvesteringar och stötande avtal ha kunnat undvikas.

Aktiebolagskommittén har i sitt delbetänkande föreslagit en arbetsordning för styrelsen. Denna arbetsordning avser alltså själva styrelsen, dess eventuella kommittéer och arbetande ordförande. En instruktion föreslås även för verkställande direktören. Den skall "lägga fast arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören". Huruvida denna instruktion avses bli lika omfattande som ovan föreslagits kan inte utläsas ur betänkandet, men utifrån praktiska erfarenheter anser jag att så bör bli fallet.

Styrelsens storlek

Styrelsernas storlek är utan tvivel starkt korrelerade med deras effektivitet. Detta framgår av de ovan refererade rapporterna och undersökningarna av bankstyrelserna och av många andra vittnesbörd. I stora styrelser har ledamöterna en tendens att "eliminera varandra". Med detta menar jag att ju fler ledamöter en styrelse har, desto större blir risken för att intressekonflikter, som inte direkt har samband med den aktuella styrelsens uppgifter, hindrar många från att säga sin uppriktiga mening i olika frågor. Man vill inte stöta sig med andra ledamöter och riskera repressalier i andra frågor. Man får heller inte glömma bort den blyghet som även mycket erfarna ledamöter inte sällan lider av. Stora styrelser befrämjar munhäfta. Tystnadens konformism medför att färre frågor blir ventilerade. Fältet blir öppet för en koalition mellan VD och ordförande, som i realiteten bestämmer hur besluten skall bli. I alltför många styrelser gäller en sådan beslutsordning, därom torde varje erfaren styrelseledamot kunna vittna. Det kan inte ligga i aktieägarnas intresse att en sådan ordning fortsätter. Jag är övertygad om att en stor

styrelse utgör själva grunden till här refererade problem, och jag anser att ägarna på bolagsstämman bör se till att antalet styrelseledamöter begränsas till högst sex eller sju stämموالدا ledamöter. Helst skulle jag se att man i ABL införde en begränsning av antalet ledamöter i en styrelse. Aktiebolagskommittén har emellertid i delbetänkandet begränsat sig till att reglera minimiantalet styrelseledamöter i aktiebolag.

Styrelsens sammansättning

Styrelsens personsammansättning är avgörande för besluts-kvaliteten. Detta är närmast en truism, men förvånansvärt lite diskuterat på bolagsstämmorna. Styrelsens samman-sättning med avseende på erfarenhet, integritet och förmåga att avsätta tillräcklig tid är avgörande för möjligheten att fullgöra uppdraget på ett godtagbart sätt. En del av kompetensfrågan, som på senare år kommit i rampljuset, är det s.k. mångsyssleriet. Med detta avser jag företeelsen att en styrelseledamot samlar på sig en sådan mängd olika uppdrag att han eller hon inte får tid att sköta något enda bra. Det flore-rar både i politiken och i näringslivet och dess förutsättning är ofta att kamrater stöder varandra genom att ge varandra uppdrag. Nyligen hörde jag en framstående representant för näringslivet påstå att detta kamaraderi beror på att det är så ont om verkligt omdömesgilla personer med näringslivserfa-renheter att endast ett fåtal duger att engagera i storbankers och stora företags styrelser. Detta sagt av en tidigare ordfö-rande i ett storföretag som i kölvattnet på den stora krisen årligen bytt ut styrelseledamöter. Omdöme är tydligen till stor del en konjunkturfråga. Men mångsyssleriet i styrelse-ledamotsbranschen är oavsett konjunkturer till stort förfång i de styrelser som har fått sådana ledamöter sig tilldelade av stämman. Jag känner en person som sitter i drygt 40 styrel-ser, visserligen inte i storföretag, men ändå. Hur skall denne hinna göra en meningsfull insats i varje styrelse? I Tyskland får en ledamot av Aufsichtsrat, motsvarigheten till vår sty-

relse i ett aktiebolag, vara ledamot av högst tio styrelser och man har debatterat om att minska detta lagstadgade maximum. Aktiebolagskommittén har valt att låta marknaden lösa problemet genom att föreslå en utökad informationsplikt om andra styrelseuppdrag till aktieägarna i samband med styrelseval. Kanske är detta en bra praktisk lösning som vi får pröva.

Frågan om styrelsens sammansättning är naturligtvis vidare än problemet med mångsyssleriet och gäller i grunden hur man skall välja en styrelse så att ärendena får vidast möjliga belysning, att ordentliga konsekvensanalyser sker innan beslut fattas, att besluten följs upp och kontrolleras, att företagets strategier och långtidsutveckling får tillräckligt utrymme vid sammanträdena och att riskbedömningarna alltid får sin nödvändiga tid. Det är lika viktigt att finna personer med olika intellektuell inriktning och mentalitet, som att finna personer med olika näringslivserfarenheter, för att få en optimalt sammansatt styrelse. Vikten av rätt psykologiskt samspel i styrelsen kan inte nog poängteras.

Valet av styrelse

För att uppnå ett optimalt styrelseval krävs att ägarna på stämman ägnar styrelsevalet mer än nuvarande ofta förströdda uppmärksamhet. Tyvärr förnyar styrelserna oftast sig själva och stämmorna godtar vad styrelserna via "roparen" föreslår. Givetvis är det omöjligt att lagreglera fram effektivare styrelser, men Aktiebolagskommittén tar ändå några steg i rätt riktning genom att i sina överväganden poängtera frågans vikt och man framhåller "betydelsen av en aktiv ägarfunktion i företagen". Vidare föreslås ett uttryckligt förbud i ABL för publika företag att i bolagsordningen föreskriva krav "på mer än hälften av de på bolagsstämman avgivna rösterna för giltigt beslut om att entlediga ledamot av styrelsen". Kommittén uttalar sig också i klartext om ovan påtalat oskick att styrelserna ofta förnyar sig själva: "Varje bolagsordningsbestämmelse som medger att styrelsen delvis

förnyar sig själv strider mot lagens organisationsmönster och kompetensfördelningen mellan bolagsorganen.” Visserligen avser uttalandet den lagstadgade stämmorätten att utse ledamöter och inte det myglade som innebär att koalitioner mellan VD och arbetande ordförande i realiteten styr styrelsevalet i ”samarbete” med en passiv stämma. Men kommitténs uttalandet bör ändå anses så klart att det bör bli vägledande för styrelsevalen i framtiden.

Det är faktiskt bolagsstämman allra viktigaste beslut det här gäller. Felaktiga styrelseval kostar inte bara aktieägarna pengar utan får även konsekvenser för hela samhället om företaget är tillräckligt stort. Har man ”hearings” om än så länge relativt betydelselösa EU-kommissionärer, så skall man verkligen ha debatt och förhör på bolagsstämmorna om nya styrelseledamöter.

Styrelsens ordförande

Begreppet arbetande styrelseordförande saknar förankring i ABL. Funktionen synes ha växt fram för att ge avgående verkställande direktörer fortsatt makt och lön. Denna ordförandemodell leder ofta till stagnation i företaget – de nya ledningskrafterna får inte avsett utrymme för initiativ som kan föra framåt. Att döma av allt som skrivits i saken var Volvo till helt nyligen ett exempel på vad som här avses. Är den ”arbetande ordföranden” samtidigt ”koncernchef” är problemet ännu större för företaget. Alla verkliga beslut tenderar i sådana fall att fattas av företagets verkställande ledning.

Alla styrelsebeslut skall fattas av styrelsen som kollektiv – detta är lagens diktat och mening. Hybriden ”arbetande styrelseordförande” bör bort ur praktiken. Koalitionen mellan styrelseordförande och VD, som denna företeelse oftast leder till, underminerar styrelsens roll som särskilt bolagsorgan med helt och fullt ansvar inför ägare och tredje man för hur bolaget sköts. En ”arbetande styrelseordförande” är i realiteten ”insider”. Övriga styrelseledamöter borde verkligen

tänka igenom vad det kan få för konsekvenser för styrelsen som kollektiv, om en medlem av gruppen fattar beslut mellan sammanträdena som binder dem som är "outsiderledamöter". Om inte näringslivet genom frivilliga överenskommelser kan göra sig av med detta sätt att förstöra styrelsearbetet bör ABL kompletteras med ett förbud.

Naturligtvis skall en styrelseordförande arbeta. Han spelar som ordförande en särskild och mycket viktig roll. Hur styrelseordföranden utövar sitt ämbete är avgörande för effektiviteten i styrelsearbetet i vidaste bemärkelse. I praktiken har insikten om styrelseordförandens ökade betydelse för ett effektivt styrelsearbete sannolikt lett fram till att ovan kritiserade befattning som "arbetande styrelseordförande" uppstått. Teoretiskt och praktiskt kan emellertid denna lösning på ordförandeproblemet inte accepteras av skäl som jag nyss berört.

Efter diskussioner med framstående ledare inom näringslivet har det framkommit förslag att styrelseordförandens särskilda och ansvarstygda roll i styrelserna för främst större aktiebolag också formuleras och stadfästs i ABL. Det måste emellertid poängteras att det här inte är fråga om en "arbetande styrelseordförande" som lägger sig i den löpande driften. Tvärtom måste styrelseordförandens självständighet gentemot VD kraftfullt understrykas. Styrelsen är ägarnas direkta representant och styrelsens ordförande är detta kollektivs främsta representant. Just därför bör hans eller hennes roll regleras i ABL.

Dessa synpunkter och förslag skrevs innan Aktiebolagskommittén kom med sitt förslag. Jag har valt att låta min skrivning stå kvar ograverad och därutöver referera kommitténs överväganden. Kommittén ägnar ett helt avsnitt (5.3.6 Styrelsens ordförande) åt frågan. Man konstaterar att styrelseordföranden utöver sina uppgifter som ordinarie ledamot också har ett vidare ansvar för att leda styrelsens arbete och se till att denna fullgör sina uppgifter. Han anses därutöver "ha en allmän plikt att övervaka bolagets verksamhet som går längre än den övervakningsplikt som åvilar styrelsens övriga ledamöter. Kommittén anser att denna ord-

ning bör lagfästas”. Därefter kommer man in på begreppet arbetande styrelseordförande och konstaterar att våren 1994 hade 8 av totalt 194 aktiemarknadsbolag en arbetande ordförande. Efter att ha vidrört motiven för denna konstruktion noterar kommittén: ”Vilka motiv som än ligger bakom konstruktionen riskerar den emellertid att komma i konflikt med lagens kompetens- och ansvarsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören. Aktiebolagslagen känner inte begreppet arbetande styrelseordförande. En utökning av styrelseordförandens uppgifter utöver de i lagen angivna kan ske endast i den mån dessa uppgifter inte inkräktar på verkställande direktörens ansvar för den löpande förvaltningen av bolagets verksamhet.” Avslutningsvis i detta avsnitt hänvisar kommittén till den danska lagstiftningen som har förbud mot arbetande ordförande. För svensk del vill man emellertid inte gå så långt utan nöjer sig med att ”Finns det i bolaget en arbetande styrelseordförande, skall [- -] dennes arbetsuppgifter framgå av arbetsordningen”.

Kommitténs ställningstagande är ett stort steg framåt vad gäller att renodla olika bolagsorgans ansvar, till stor nytta för ägare och samhälle. Dock hade jag önskat att man tagit samma steg som danskarna, särskilt med hänsyn till nästa avsnitt.

VD bör inte ingå i styrelsen

VD ingår normalt i styrelsen i de flesta aktiebolag. Det kan med fog ifrågasättas om detta är förenligt med företagets bästa och ABL:s anda – i varje fall i större aktiebolag med en väl utbyggd organisation och en fungerande styrelse. Med större aktiebolag menar jag främst bolag som är noterade på någon börslista och härigenom arbetar med ”allmänhetens” pengar. Givetvis kan man finna även andra täckande definitioner på storlek i detta fall, men låt oss här arbeta med denna definition. Familjeföretag och mindre aktiebolag med ett fåtal ägare kan naturligtvis inte omfattas av vad jag här avser att föreslå.

ABL 8 kap. 6 § reglerar ansvaret mellan VD och styrelse i ett aktiebolag. Styrelsen svarar enligt ABL för bolagets organisation och förvaltning medan VD skall handha den löpande förvaltningen enligt riktlinjer som styrelsen meddelar. Detta är klart och tydligt: styrelsen har det övergripande ansvaret medan VD skall sköta det löpande – om VD utnämnts – och detta skall alltid ske i aktiebolag med större aktiekapital än en miljon kronor.

VD utses alltid av styrelsen enligt ABL. Detta beslut anses allmänt i näringslivet vara styrelsens viktigaste beslut. Med hänsyn till den stora vikt VD-ämbetet har, är det nog riktigt att VD-utnämningen är ett av styrelsens viktigaste beslut. Emellertid kan det ifrågasättas om det är förenligt med ABL:s anda att VD också är ledamot av styrelsen – det organ som skall avsätta och tillsätta honom samt inte minst viktigt, kontrollera hans ämbetsutövning. Det ligger något kontroversiellt i att VD är ledamot av det organ som skall kontrollera och styra honom. Men det är inte bara ytligt kontroversiellt. Min bestämda uppfattning är att VD under de senaste decennierna påtagligt stärkt sin position gentemot styrelsen – inte minst i de större börsnoterade bolagen. Detta har skett särskilt i bolag med s.k. arbetande styrelseordförande i kombination med en VD som samtidigt är "koncernchef". Följden har blivit att styrelsens övergripande ansvar har rörts ihop till en sorts allmän ansvarsgröt som VD och styrelse äter ur samma skål. Jag är övertygad om att man skulle få ett klarare ansvarstagande från styrelsernas sida om man förbjöd VD att vara ledamot av styrelsen – åtminstone i de större aktiebolag jag här talar om. Mitt förslag är följaktligen: ABL bör föreskriva att VD inte får vara ledamot av styrelsen i förslagsvis alla börsnoterade aktiebolag. Dock skall VD ha närvarorätt samt vara föredragande i alla frågor som berör den löpande förvaltningen. VD kan givetvis delegera föredragningar till medarbetare med bibehållet VD-ansvar för eventuella åtföljande förslag.

I mindre eller unga bolag, där grundaren ofta också är VD, är det inte så lätt att radikalt skilja VD- och styrelsefunktionerna åt. Entreprenören-VD:n äger som regel företaget och

står därigenom för risken i företagandet ensam eller med familjen. Dock tar leverantörer och andra klienter till företaget risker och kan behöva det extra skydd som en från VD helt fristående styrelse ger. Saken bör penetreras närmare, men jag är mera tveksam till att föreslå förbud för VD att ingå i styrelsen i dessa mindre bolag.

Aktiebolagskommittén har övervägt även denna fråga i sitt delbetänkande under avsnitt "5.4.4 Verkställande direktör som styrelseledamot". Man konstaterar kort och gott att svenska storföretags ägarstruktur väl speglas i styrelsens sammansättning och att utöver anställda enligt styrelserepresentationslagstiftningen endast verkställande direktören ingår i styrelsen. Följaktligen finns inga skäl att begränsa rätten för "insiders" att ingå i styrelsen. Det framgår tydligt att man sett problemet endast ur "insider"-synvinkel och inte ur det vidare perspektiv jag tecknat ovan, vilket har med renodlingen av styrelsens roll gentemot VD att göra. Beslutsfunktionerna i svenska aktiebolag skulle renodlas och bli väsentligt bättre för ägare och samhälle om man, som jag föreslagit, skiljer VD från styrelserollen. Jag föreslår att Aktiebolagskommittén i sitt vidare arbete tar upp detta förslag på dagordningen.

Beslut och ansvar i koncerner

Stora företagsgrupper, s.k. koncerner är ett verkligt problem ur lednings- och styrningssynvinkel. Som regel har dessa konglomerat en koncernstyrelse och en koncernchef (tillika VD i moderbolaget) i toppen på pyramiden. Dotterbolagen i koncernerna kan ofta vara mycket stora med flera s.k. externa styrelseledamöter (dvs. ledamöter ej anställda i koncernen). Enligt ABL är dessa externa ledamöter fullt ut lika ansvariga som de koncerninterna ledamöterna, men ofta tas alla viktiga beslut över deras huvuden i koncernstyrelsen. Skulle ett sådant koncerndotterbolag gå i konkurs (detta inträffar då och då, inte minst som lösning på ett koncernproblem) sitter de externa ledamöterna i samma fälla som de

koncerninterna och för besluten verkligt ansvariga ledamöterna. En ytterligare aspekt på problemet är att VD i dotterbolaget alltid känner sig primärt ansvarig inför den s.k. koncernchefen och inte inför sin egen styrelse. Det är med koncernchefen en dotterbolags-VD diskuterar investeringar, anställningsfrågor, produkt- och marknadsfrågor – kort sagt allt av vikt i bolaget. Dotterbolagets VD vet ju var makten ligger i koncernen och den ligger inte hos dotterbolagsstyrelsen, som har det formella ansvaret. Ytterligare en aspekt är att tredje man inte sällan blir offer för den "ansvarsröra" som koncernbegreppet skapat. Jag behöver bara peka på de problem som det populära s.k. koncernkontot för likvida medel skapade för fordringsägarna i det tidiga 1990-talets företagsfallissemang.

Problemet är nu extra stort efter den bolagiseringsvåg som gick genom näringslivet under 1980-talet. Tidigare avdelningar och divisioner ombildades till självständiga aktiebolag i en vågliknande rörelse i företagsvärlden. Skälen var många: avdelnings- och divisionschefer ville bli verkställande direktörer, moderbolagen önskade göra dotterbolagen mera likvida, dvs. kunna handla med dem som vilken annan vara som helst osv. Koncerncheferiet gick som en farsot genom företagsvärlden – jag var själv en sådan och just därför känner jag problemet i alla dess förgreningar.

Det bästa vore om lagstiftarna omarbetade ABL så att den stämmer med dagens koncernverklighet, dvs. gav nya regler för hur ansvars- och befälskedjorna skall se ut i koncerner – detta begrepp som är definierat i aktiebolagslagen endast på redovisningsområdet. Det sätt på vilket "koncernstyrelser", "koncernchefer" och "koncerner" fungerar i dag stämmer inte med det legala ansvar som dotterbolagsstyrelser har enligt ABL – eller för den delen det ansvar en dotterbolags-VD har direkt inför sin styrelse. Inte heller är tredje man tillräckligt skyddad när koncernmakeriet florerar som värst.

Några avslutande reflexioner i denna "koncernledningsfråga". Det är säkert i takt med tidens krav på allt snabbare beslut att rationalisera beslutsgången i "koncerner" till kedjan dotterbolags-VD – "koncernchef". Men 1990-talskrisen

borde eftertryckligt ha lärt oss att näringslivet är så betydelsefullt för alla medborgare att behoven av snabba beslut inte får tillåtas ta över normala krav på styrelsekontroll och balans i beslutskedjan.

Aktiebolagskommittén har inte tagit upp ovan diskuterade koncernproblem i sitt delbetänkande. Förhoppningsvis står de på dagordningen. En revision av ABL får inte förbigå detta stora problemkomplex.

Diskussionsprotokoll behövs

Styrelseprotokollen och deras utformning kan ytligt sett synas vara en trivial fråga i de större sammanhang jag här diskuterat. Enligt min erfarenhet är emellertid protokollen, deras innehåll och utformning, av stor och ofta avgörande betydelse för möjligheten att följa upp beslut och i efterhand kontrollera att styrelsen följt lagar och förordningar samt utfört sitt arbete på ett för ägare och samhälle acceptabelt sätt. Detta är ingen struntfråga utan en fråga av största betydelse i praktiskt företagande. ABL poängterar också protokollens betydelse genom att i 8 kap. 8 § föreskriva att styrelseprotokoll skall föras vid sammanträdena, att de skall justeras, att avvikande mening skall antecknas, att protokollen skall föras i nummerföljd och att de skall förvaras på betryggande sätt. Alla dessa föreskrifter visar att lagstiftaren vill betona styrelseprotokollens vikt i beslutsprocessen i aktiebolagen. Min erfarenhet säger mig att aktiebolagen bokstavligen följer ABL:s föreskrifter, men oftast utformas styrelseprotokollen som s.k. beslutsprotokoll. Dessa uppfyller inte de krav man har anledning att ställa på fullgoda protokoll. Man kan ur beslutsprotokoll inte utläsa om styrelsen varit splittrad i sitt ställningstagande (det finns många grader mellan helt tillstyrkande och skriftlig reservation), inte om frågorna behandlats summariskt eller inträngande, inte om det i diskussionen förekommit skilda uppfattningar mellan styrelse och VD eller andra viktiga aspekter på besluten. Bortsett från den viktiga synpunkten att man i efterhand måste

kunna kontrollera och följa upp styrelsebesluten, är insikten att vars och ens bidrag till besluten blir ordentligt dokumenterade av största betydelse för disciplinen i styrelsearbetet. Det blir då inte lika enkelt att svära sig fri från deltagande i aktuellt beslut, som nu inte sällan förekommer när styrelsebeslut ifrågasätts i efterhand.

Diskussionsprotokoll borde alltså enligt min mening föras vid styrelsesammanträdena. Med diskussionsprotokoll avses inte ordagranna stenografier från sammanträdena, utan relativt kortfattade men precisa återgivningar av förslag, diskussion och beslut. Saken är enligt min mening så viktig att diskussionsprotokoll bör föreskrivas i ABL. Det borde vara möjligt att införa denna enkla komplettering till protokollskraven i ABL 8 kap. 8 §. Enbart en överenskommelse inom näringslivet om att diskussionsprotokoll bör tillämpas, tror jag inte räcker, eftersom rädslan för utkrävande av ansvar på grundval av alltför avslöjande styrelseprotokoll är ganska utbredd. Men är man rädd för sanningen om sitt agerande i en styrelse skall man givetvis inte sitta där.

Såvitt jag kunnat finna har Aktiebolagskommittén inte föreslagit någon särskild form för styrelseprotokollen. Den lämnar emellertid en rätt omfattande redogörelse för styrelseledamöters och verkställande direktörs ansvar i sitt ämbetsutövande. Man kommer fram till att det inte bör ske någon ändring i gällande rätt eller rättstillämpning rörande ansvarsfrågorna. Följande är dock värt att citera:

”Att kommittén sålunda godtar principerna i den nuvarande skadestandsregleringen innebär emellertid inte att kommittén vill att allt skall förbli vid det gamla. Genom de föreslagna bestämmelserna i 9 kap. 1–3 §§ åläggs styrelsen en skyldighet att genom instruktioner utforma bolagets organisation så att arbetsfördelningen är klar dels mellan styrelsens ledamöter, dels mellan styrelsen, styrelsens arbetsutskott, verkställande direktören, divisionsstyrelserna och de övriga organ som ingår i organisationen. Med bolagsorganens uppgifter på detta sätt preciserade och dokumenterade skapas bättre förutsättningar än för närvarande att utkräva skadestandsansvar av bolagets organledamöter.”

Härtill vill jag endast göra följande kommentar. Med diskussionsprotokoll från styrelsesammanträdena "skapas bättre förutsättningar än för närvarande att utkräva skadeståndsansvar av bolagets" högsta ledningsorgan.

Avslutningsvis vill jag återknyta till den kritik mot styrelserna i näringslivets bolag som är så påtaglig både i vårt land och utomlands. Det är nödvändigt att styrelserna tar vara på denna kritik och försöker genomföra reformer, exempelvis av det slag jag föreslagit ovan. Främst syftar mina förslag till att återföra styrelserna till den maktposition i företagen som styrelserna i stor omfattning förlorat under de senaste årtiondena. Styrelserna måste också ta sina åligganden på större allvar än hittills. Det senare är sagt i klart medvetande om att troligen en majoritet av de större börsnoterade bolagens styrelser arbetar synnerligen seriöst. Emellertid är det inte för dessa som skärpningar behövs utan för dem som slarvar. Undermåligt styrelsearbete kommer fortfarande att utövas i allt för stor utsträckning, om inte ägarna väsentligt skärper kraven på sina styrelser genom ett mera marknadsmässigt och kapitalistiskt agerande på bolagsstämmorna. Utan hjälp av skärpta lagregler tror jag emellertid att det mesta blir som det är – till nästa stora kris.

4. *Styrelse och ledning i större koncerner*

Aktiebolagslagen innehåller en del bestämmelser vad avser styrelsens och VD:s ansvar och befogenheter. De allra flesta större verksamheter är uppbyggda som koncerner, vilket ofta innebär en hierarki av aktiebolag under- och överordnade varandra med ibland komplicerade ansvars- och rapporteringsfrågor. I den ”renaste” koncernstrukturen äger ett moderbolag ett antal dotterbolag till 100 procent. I normalfallet är verkställande direktören i moderbolaget ”koncernchef”. Vad gäller koncernbildningar innehåller aktiebolagslagen regler endast rörande koncernredovisning.

Jag skall här belysa sådana frågor i ljuset av mina erfarenheter från AB Bonnierföretagen och Tidnings AB Marieberg.

Men först några ord om hur aktiebolagslagen behandlar koncernfrågor. Detta sker endast i ringa grad. Det finns många sätt att definiera koncern (jfr Larsson, 1989, s. 275 ff). I ABL 1 kap. 2 § ges en definition av koncernbegreppet. Med hänsyn till att lagen i koncernsammanhang endast tar upp vissa redovisningsfrågor, har man valt en definition som passar detta syfte. Den bygger på förhållandet att ett bolag – moderbolaget – skall ha ett bestämmande inflytande över ett antal andra företag – dotterföretag. Moderbolaget skall vara ett svenskt aktiebolag medan dotterföretagen kan ha andra former.

Alternativet med en mer utvecklad koncernrättslig lagreglering har tidigare statliga utredningar prövat men tanken har avvisats. I delbetänkandet om aktiebolagets organisation som den nu sittande aktiebolagslagskommittén avgivit (SOU 1995:44) nämns (s. 75) att kommittén har för avsikt att behandla vissa koncernfrågor i sitt slutbetänkande. Ansvarsförhållandena mellan moderbolags styrelse och ledning å ena sidan och dotterföretags styrelse och ledning å andra sidan belyses således inte i dagens aktiebolagslag.

Styrelserna i Bonnierföretagen och Marieberg

Bonnierföretagen är en diversifierad mediekoncern under moderbolaget uppdelad i divisionerna Böcker, Tidskrifter, Film och Affärsinformation. Divisionerna är aktiebolag med egna resultats- och balansräkningar. Divisionerna är också diversifierade och har samtliga ett ganska stort antal underställda bolag, ibland regelrätta dotterbolag, ibland organiserade som bifirmor. För några år sedan beslutade ägarna att hårdare koncentrera verksamheten till kärnområdet medieverksamhet. Av ett stort antal företag inom industri, rederi och handel finns nu kvar en industridivision med en omsättning på knappt en miljard. En fastighetsdivision innehållande i huvudsak av rörelsen utnyttjade fastigheter kompletterar bilden.

I Marieberg äger Bonnierföretagen och familjen Bonnier knappt 50 procent av kapitalet och har drygt 75 procent av rösterna. Marieberg uppvisar en något annorlunda bild än Bonnierföretagen. Liksom Bonnierföretagen har Marieberg ett moderbolag med koncernledning med kansli. Tre av dotterbolagen är enproduktföretag, DN, Expressen och Sydsvenska Dagbladet. Därutöver innehåller Marieberg ett stort industriföretag, Duni, som genererar ungefär hälften av koncernens omsättning. Vid sidan av ett mindre utvecklingsbolag inom media finns också ett fastighetsbolag.

Större koncerner

Principskiss över styrelsernas sammansättning i de bägge koncernerna

	Bonnierföretagen	Marieberg
<i>Moderbolag</i>		
Ordförande	1	1
VD	(ej medlem)	1
Ägare	3	3+4 suppl.
Utomstående	2	2
Mariebergs VD	1	
Fackliga representanter	3+3 suppl. ^{x)}	3+3 suppl.
Övriga anställda	—	—
	10 pers.	10+7 pers.
<i>Dotterbolag Media</i>		
Ordförande	VD moderbolag	VD moderbolag
VD dotterbolag	1	1
chefred. el. motsvarande	^{xx)}	1
Styrelsemedlem i moderbolaget	2 à 3	samtliga + suppl.
Ägare (andra än styrelseledamöter i moderbolaget)	2 à 3	2 suppl.
Fackliga representanter	2 à 3+2 à 3 suppl.	3+3
Övriga anställda	—	—
	9+3 pers	12+6 suppl.
<i>Industridivisionen</i>		
Ordförande	Utomstående ^{xxx)}	VD moderbolag
VD moderbolag	1	
VD Industri	1	1
Styrelsemedlem i moderbolaget	1	2
Fackliga representanter	3+3 suppl.	3+3 suppl.
Utomstående	—	2
Anställda i moderbolaget	2	2
	9+3 pers.	11+3 pers.

^{x)} deltar ej i styrelsemöten. Får information en vecka före styrelsemöte.

^{xx)} i tillämpliga fall; i koncernen finns ett 60-tal förläggare och chefredaktörer.

^{xxx)} VD har uppdragit åt en utomstående att vara ordförande.

Det torde framgå av denna uppställning över styrelsernas sammansättning, att de precis som fallet är i många svenska större företag har ett stort antal ledamöter. Styrelsemedlemmarna i Bonnierföretagen är till antalet något färre än i Marieberg.

I det av en familj helägda Bonnierföretagen är kontakterna mellan koncernchefen (en ägare, Carl-Johan Bonnier) och divisionerna mycket täta. Något behov av ett presidium i de olika bolagen har inte känts nödvändigt. När ett presidium som beredningsinstans inom styrelsen förekommer, som inom Marieberg och dess dotterbolag, är detta oftast, och i detta fall, ett uttryck för att styrelserna helt enkelt är för stora.

Bonnierföretagen ägs av ett handelsbolag, som på ordinarie bolagsstämma väljer Bonnierföretagens styrelse. Handelsbolagets styrelse är valberedning och föreslår styrelsesammansättningen i Bonnierföretagen och dess systerbolag Boninvest och Cityfastigheter.

Familjen Bonnier äger ett handelsbolag Deni HB och ett aktiebolag Deni AB, vilka äger Mariebergsaktier. I dessa bolag nomineras styrelsen i Marieberg, som sedan väljs vid ordinarie bolagsstämman.

Ordföranden är samma person i det hel- och i det halvägda bolaget. Dessa två företag kan i princip sägas konkurrera med varandra – inte produkt mot produkt – men om samma marknad för medieprodukter. Skulle företagen i nämnvärd omfattning direkt komma att konkurrera med varandra skulle arrangemanget med samma person som ordförande starkt kunna ifrågasättas – särskilt som företagen har olika ägare. Genom att både ordföranden och därutöver två personer korsvis ingår i bägge styrelserna skapas bland annat en grund för överförande och utnyttjande av know-how och kanske viktigast – gemensam kunskap om personer och omvärld.

Styrelser i moderbolag och i dotterföretag

I de bägge företagen är en genomgående princip den att koncernchefen, VD:n i moderbolaget, skall vara ordförande i divisionerna. Ledningarna, det vill säga VD och chefredaktörer eller motsvarande i medieföretag, kan karaktäriseras av dels mycket hög integritet, dels en absolut prioritering av det egna ansvarsområdet. Om koncernchefen inte är ordförande i sina

divisioner uppstår lätt följande situation: Nödvändiga åtgärder riktade mot de olika divisionernas sätt att fungera blir svåra att genomföra, när koncernchefens framlagda krav och planer för dotterbolaget/divisionen möts av den i och för sig naturliga inställningen: Jag skall ta upp frågan med min ordförande – en ordförande, som kanske anser sig inte behöva och kanske inte kan eller vill ta hänsyn till helhetens situation och mål.

När Marieberg i början av 1980-talet bolagiserades uppstod ett litet icke rörelsedrivande moderbolag och två tunga dotterbolag, DN och Expressen. Man fann det då naturligt att ha i stort sett samma styrelse i alla tre bolagen. Ordföranden i moderbolaget blev då också ordförande i de två tidningarna. Koncernchefen var VD i moderbolaget och ledamot i dotterbolagsstyrelserna. Principiellt tycker jag detta var fel – risken att koncernchefen skulle bli ett rundningsmärke var påtaglig. Sedan några år är koncernchefen också ordförande i dotterbolagen. Styrelsen i ett bolag har ju att ta hänsyn till bolagets alla intressenter, varav ägaren/moderbolaget är en. Ägarens intresse kan i en sådan situation om det vill sig illa ges mycket låg prioritet.

Vem är det som skall utse styrelsen i ett dotterbolag? Är det VD i moderbolaget eller dess styrelse? Aktiebolagslagen ger härvidlag ingen ledning. I vissa företag utser VD självständigt sina dotterbolagsstyrelser, i andra är det hans styrelse. ABL 8 kap. 6 § säger bland annat: "Finnes verkställande direktör, skall han handha den löpande förvaltningen enligt riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar." VD har med andra ord det operativa ansvaret. Därav följer, anser jag, som en självklarhet att han utser de personer som han skall ha till sin hjälp. Om verksamheten är organiserad i "avdelningar" eller dotterbolag, som är aktiebolag, utgör ingen principiell skillnad. Om koncernchefen vill anförtro uppdraget som ordförande i ett dotterbolag åt någon annan person än sig själv, med hänsyn till exempelvis specialistkompetens står det honom fritt. Om han vill försöka minska problemen, som kan uppstå genom att rapportering och ordergivning kan komma att ske mellan koncernchefen och dotterbolagschefen

å ena sidan och mellan ordföranden och dotterbolagschefen å andra sidan, bör han själv ingå i dotterbolagets styrelse.

Hur skall divisionsstyrelserna se ut? Divisionerna i Marieberg och Bonnierföretagen är samtliga fullgångna företag. Att låta dem ha rena tjänstemannastyrelser vore säkert fel – balansen mellan koncernstyrelsen och tjänstemännen skulle rubbas på ett i längden olyckligt sätt. Insynen i den egentliga verksamheten skulle i praktiken försvinna – ledningens informationsövertag som i alla företag är stort, skulle här bli enormt.

Att "dela ut" styrelseuppdrag i divisionerna till koncernstyrelsens medlemmar är tänkbart och har gjorts i svenska liknande företag – en sitter här, en sitter där. Minussidan hos ett sådant arrangemang skall belastas med att risken för suboptimering är stor. Tunga koncernstyrelsemedlemmar engagerar sig lätt för eller mot den eller de divisioner, i vilken eller vilkas styrelse han eller hon sitter.

Sådana arrangemang förefaller kanske just av dessa skäl ha blivit alltmer sällsynta.

Det lär i koncernbildningar förekomma att överstyrelsens ledamöter i utbildningssyfte sitter ett par år i olika divisionsstyrelser och sedan roterar mellan divisionerna. Det är kanske ett i sig bra system. Men besinnar man styrelsens verkliga ansvar, inte minst mot bakgrund av erfarenheterna från 1980-talet, är kanske styrelsen som instrument för viktig och maktpåliggande för att användas som informations- och utbildningsforum.

Skall man i en koncern över huvud taget ha externa styrelseledamöter i dotterbolagen, ledamöter som inte också ingår i koncernstyrelsen?

Albert Bonnier jr sade en gång till mig beroende på dåliga erfarenheter: "Ute i dotterbolagen är det ingen bra idé att ha externe. När det blåser, och dom måste ställa upp, så gör dom inte det. När det fungerar bra så tycker dom det är trevligt att ha ett fint uppdrag". Det ligger förmodligen en hel del i detta. Han motiverade sin ståndpunkt ytterligare genom att tillägga: "Kan vi inte inom vår egen organisation hitta rätt folk till styrelseposter, så har vi förmodligen gått in

i fel verksamhet, något som vi inte begriper oss på.”

Sedan Duni och Sydsvenska Dagbladet införlivats med Mariebergskoncernen har en reproduktion av koncernstyrelsen inte gjorts i dessa företag. Koncernchefen är ordförande i båda företagen. Duni som är ett industriföretag har därutöver medlemmar i styrelsen som under ganska lång tid lärt känna bolaget och branschen. Sydsvenskan har vad gäller sammansättningen av styrelsen fått behålla sin sydsvenska karaktär – huvudsakligen styrelsemedlemmar som känner spridningsområdet och tidningens ”själ”. Detta är förmodligen bra för tidningen och därmed för Marieberg.

Koncernledningsproblem

Ledningsarbetet i koncerner har många gånger i onödan komplicerats av bolagisering av delverksamheter. En bolagiseringsvåg gick över svenskt näringsliv under 1980-talet. Mycket var gott i denna. Man tvingades reda ut juridiskt komplicerade konstruktioner med redigare strukturer som följd – ofta blev den nya bolagsstrukturen lättare än förut att genomlysa. Men i många fall var bolagisering en eftergift till chefers och personalens krav på ”självständighet”. Så kom ibland olika delar i ett företags naturliga flöde att bolagiseras ofta helt i onödan – produktionen, distributionen och också enskilda produktområden blev dotterbolag.

Skall vi på rätt sätt kunna fördela arbetet mellan styrelse och ledning i en koncern och på ett effektivt sätt bedriva arbetet att besätta posterna i dotterbolagsstyrelserna bör, vi ställa oss en del frågor som t ex: Är koncernens juridiska uppbyggnad verkligen adekvat – är den kanske resultatet av en för snabb expansion? Eller är den en kvarleva av sättet att bedriva verksamheten i en tidigare epok? Eller kanske så här: Skall den här verksamheten verkligen drivas i dotterbolagsform? Är det egentligen inte en verksamhet som ledningen skall ansvara direkt för som sitt verktyg eller som en avdelning?

Speciellt observant skall man vara när det i en koncern

finns tjänstemannastyrelser i dotterbolag och dotterdotterbolag och kanske i skiktet därunder. Det kanske är önskan hos en chef i en underordnad verksamhetsgren att få kalla sig verkställande direktör som har medfört att ledningarna på nivån ovanför tvingas utföra sitt ledningsarbete, inte i hanterliga ledningsgrupper, utan inom ramen för ett komplicerande och mer tidskrävande styrelsearbete med allt vad det för med sig i form av formalia, årsredovisningar och rapporter. Ju fler bolag på olika nivåer, desto större blir problemen med koncernbidrag i olika riktningar. Detta är ett område, som styrelseledamöter i dotterbolag bl.a. av självbevarelse-drift ordentligt bör studera och sätta sig in i.

Som jag visat finns inga enkla lösningar på ansvars- och rapporteringsproblemen i stora koncerner. Å ena sidan måste frågan om de skydd som reglerna för koncernredovisning skall ge olika intressenter tillgodoses. Å andra sidan måste lösningar sökas som ger effektivitet i den totala verksamheten i koncernen. Koncernstyrelsen måste kunna bedöma hur en dotter bidrar till den totala verksamheten och också hur olika döttrar förhåller sig till varandra ifråga om att bidra till helheten. Man kan säga att det är ett slags ägarfunktion som koncernstyrelsen bör stå för i förhållande till döttrarna.

Enligt min bedömning bör en eventuell ytterligare reglering i aktiebolagslagen av koncerner rikta in sig på skydds- och kontrollfrågor, medan utvecklingen i övrigt bör rymmas inom ramen för självreglering och god styrelsesed. Förhoppningsvis kan redogörelser av det slag jag här givit bidra till detta senare.

5.

*Vad kan man lära av styrelse-
arbete i andra länder?*

Sveriges första aktiebolagslag, 1848 års förordning, var starkt påverkad av den franska Code de commerce. De därpå följande lagarna, från 1895 respektive 1910, var i fråga om uppläggning och innehåll mer präglade av tysk bolagslagstiftning. 1944 års lag, som vad gäller bolagsorganens ansvar och befogenheter – inklusive styrelsearbetets bedrivande – förblivit stilbildande, var väl den första genuint svenska aktiebolagslagen (1975 års lag innebar mest bara vissa förenklingar). Även i 1944 års lag var emellertid det internationella inflytandet påtagligt. Lagen hade börjat förberedas efter mellankrigstidens djupa ekonomiska kriser (erfarenheter från bl.a. Kreugerkraschen), och lagstiftningsarbetet bedrevs fram till 1939/40 på samnordisk basis. Än viktigare var impulserna från de stora industriländerna (t.ex. kravet på koncernbalansräkning). Lagen kom på så sätt att spegla allmänna företeelser i västvärlden, inklusive USA.

Under efterkrigstidens första 20–25 år var de internationella förebilderna till övervägande del amerikanska. Nästan all managementlitteratur kom från USA. Svenska företagsledarämnen utbildade sig vid amerikanska universitet och högskolor. Amerikanska industriföretag liksom även konsultfirmor, revisionsbyråer etc. etablerade sig i vår världsdel och introducerade amerikanska metoder. Även om lagstiftningsarbetet på bolagsområdet inte kan sägas ha haft samma

direkta amerikanska influens, importerade vi i stor utsträckning terminologin och formerna för det praktiska styrelsearbetet därifrån – ibland så okritiskt att begreppens juridiska innebörd inte stämde överens med våra egna gällande regler.

Slutet av den här perioden kan även sägas representera vår egen industriella storhetstid, när svenska erfarenheter efterfrågades av andra och när svenska storföretag – med sin förankring i svensk bolagslagstiftning – på allvar började etablera sig i utlandet respektive köpa in sig i utländskt näringsliv.

Efter 1970 kom sedan det sönderslagna Västeuropa tillbaka med full kraft, så småningom med Tyskland i spetsen. EEC/EG framträder som en ny maktfaktor med anspråk även på att försöka harmonisera medlemsländernas bolagslagstiftning.

Ungefär samtidigt planade det amerikanska näringslivets expansionskraft och tekniska försprång ut. US-dollar försvagades. Den internationella förvärsaktiviteten, som länge hade gått tämligen enkelriktat från USA till Europa, blev mer dubbelriktad. Kanske som följd härav började man i Nordamerika kasta vissa blickar på europeiska ledningsformer, inklusive bolagsorgan och styrelsearbete. Det var (och är) främst det tyska dualistiska styrelsesystemet som tilldragit sig amerikanarnas intresse.

Svenska företag hämtar återigen förebilder från båda sidor av Atlanten. Däremot har impulserna hittills varit sparsamma från de egentliga vinnarna i efterkrigstidens ekonomiska kapplöpning, särskilt Japan. Kulturskillnaderna och det informativa (språkliga) gapet kanske alltjämt varit för stora.

Runt om i världen förefaller intresset på sistone ha tagit fart igen för det som engelsmännen kallar "corporate governance", dvs. hur företagen leds och kontrolleras. Företaget är ju nyckelenheten i det ekonomiska livet. Brister i hur det styrs, exponeras särskilt i kristider och får då påtaglig betydelse för oss alla. Stora multinationella bolag ställer enorma resurser till sina ledningars förfogande. De allra största företagen är resursrikare än många suverän stat och kan i motsats till staterna välja spelplan, delvis även domare och

lagstiftning – för att ta en metafor från sportens värld.

Förutsättningarna och spelreglerna för morgondagens internationella näringsliv blir än mer betydelsefulla i ljuset av att länderna i Östeuropa och Fjärran Östern på allvar ger sig in i leken. Ingen nation, hur stabil den än må synas vara, kan bortse från misstanken att de egna bolagsrättsliga styrsystemen skulle fungera sämre än konkurrentländernas.

Styrelsefunktionen spelar därvidlag en central roll. Styrelsen är i alla stater och bolagsformer ansvarig såväl för valet av operativ ledning som för underlåtenheten att reagera om denna ledning uppvisar brister. Rent semantiskt och för en bredare allmänhet framstår dessutom ordet styrelse som näranog synonymt med styrande, inflytande och makt. Den som vill effektivisera ledningsformerna eller ändra maktstrukturen tycker sig följaktligen böra rikta blickarna mot styrelsen.

Bolagsrättsligt har också regelverket kring styrelsens roll successivt förfinats. 1848 års svenska förordning innehöll endast en paragraf om styrelsen. 1895 och 1910 års aktiebolagslagar hade åtta respektive femton paragrafer om styrelsen, 1944 års ABL hela 21. I 1975 års förenklade lag har sedan antalet paragrafer inom det här avsnittet sjunkit tillbaka till femton.

Kännetecknande för ett bra styrsystem är ju att det ger makt åt personer som är kapabla att hantera den, samtidigt som det förmår att i tid och utan brådstörtad dramatik ta makten från dem som visat sig hantera den svagt eller destruktivt. Överallt i det ekonomiska grannskapet ligger resterna av en gång framgångsrika branscher och företag, som saknat förmåga att anpassa sig till ändrade förutsättningar – kanske därför att en svag styrelse inte kunnat matcha en karismatisk och självuppfylld VD eller ordförande. Samtidigt finns det otaliga exempel på företag som räddats tack vare förutseende ledarskiftet.

Ingen hävdar väl att problemen för gränsöverskridande företag i avgörande utsträckning skulle hänga samman med skillnader i hur styrelsearbetet bedrivs mellan länderna. Problemen med olika rättssystem är snarast att de tvingar

internationella företag att ha ett dyrbart nät av dotterbolag, till och med inom EU:s gränser. Innan bolagsrätten där kan samordnas – och dit verkar vägen vara lång – kommer heller inte den s.k. inre marknaden att vara komplett.

Däremot kan man kanske hämta hem impulser från hur ledningsarbetet bedrivs och organiseras i andra länder. Eftersom snart var tredje aktie på Stockholmsbörsen är utlandsägd, kan det också av det skälet vara intressant att vidga perspektivet. I detta kapitel skall vi redogöra för vad som kännetecknar styrelsefunktionen i några tongivande marknadsekonomier – även utanför EU – för att undersöka om olikheter i kultur och i de legala regelsystemen motsvaras av faktiska skillnader i sätten att fungera. Avsikten är att mot denna bakgrund sedan försöka värdera de styrelseformer som vuxit fram i Sverige.

Tyskland

Det känns naturligt att börja med Tyskland, som återigen är den dominerande industriella stormakten i vår världsdel och som uppvisar en provkarta på genomtänkta legala styrsystem – det senare kanske delvis en konsekvens av att tyskarna kunde ompröva tidigare praxis mer förutsättningslöst än konkurrenterna i väster, i och med att de för femtio år sedan tvingades börja om från början ("die Stunde Null").

Det dualistiska ledningssystemet i tyska AG (*Aktiengesellschaft*) röner, som sagt, internationell uppmärksamhet. Beteckningen dualistisk syftar på den strikta funktionsuppdelningen. Verkställande ledningen ligger hos en kollegialt ansvarig insiderstyrelse (*Vorstand*), samtidigt som verksamheten löpande övervakas av en outsiderstyrelse (*Aufsichtsrat*). Det är framför allt den klara uppdelningen mellan insiders och outsiders, som väckt omvärldens nyfikenhet. Ledamöterna av *Vorstand* får inte ingå i *Aufsichtsrat* och vice versa. Därtill kommer intresset för arbetstagarinflytandet i *Aufsichtsrat*.

Huvudregeln är att besluten inom det verkställande organet skall vara enhälliga, men att bolagen har möjlighet att

bestämma sig för alternativet majoritetsbeslut. Man kan också fördela det löpande ansvaret för olika arbetsområden mellan ledamöterna. Vad lagen däremot inte godkänner är att viss ledamot (vissa ledamöter) fattar beslut mot majoritetens vilja inom Vorstand.

Arbetstagarinflytandet i Tyskland har gamla anor. Redan på tröskeln till industrialismen diskuterades arbetsrättsliga reformer, som skulle kunna mildra de missförhållanden man hade observerat i England och Belgien. Vid det kortlivade Frankfurtparlamentet 1848 framlades t.ex. förslag om inrättande av arbetarkommittéer på företagen och trettiofem år senare tog Bismarckregeringen olika initiativ för att vrida indignationsvapnet ur socialdemokraternas händer. Men det var först i samband med Weimarförfattningen, strax efter Tysklands nederlag i världskriget 1914–18, som det på allvar började hända saker. Då stadgade nämligen lagstiftaren att två representanter från det under kriget inrättade driftsrådet (*Betriebsrat*) skulle vara berättigade ingå i Aufsichtsrat, något som bl.a. uppmärksammades av den s.k. Wigforsskommittén, som i början av 1920-talet utredde den industriella demokratin i Sverige. Den här första tyska styrelserepresentationen avskaffades 1934, året efter nazisternas makttillträde, men började återinföras strax efter andra världskriget och då med den brittiska ockupationsmaktens goda minne. Därvid stipulerades också särskilt långtgående representationsregler (inklusive en *Arbeitsdirektor* i Vorstand) för de s.k. Montanbolagen, dvs. företag inom de krigsviktiga kol- och stålindustrierna. Ett flertal tyska lagar har sedan dess stadfäst formerna för löntagarinflytandet. Det har stått politisk strid kring de här formerna, men efter hand verkar systemet ha rönt ganska bred uppslutning (den senaste lagen är från 1976). Arbetsgivarna är lättade över att i alla fall ha "sista ordet" och över att arbetstagarrepresentation normalt inte förekommer i det verkställande organet – såsom delvis kan sägas vara fallet i Sverige.

Stora tyska AG har i Aufsichtsrat lika många representanter för ägarsidan som för de anställda. Ägarna tillsätter dock ordförande, som i låsta situationer har utslagsröst (i

praktiken två röster). Som en kvarleva av Montanbestämmelserna strax efter kriget, gäller fortfarande att parterna där utser lika många ledamöter och att till ordförande väljs en neutral person (politiker eller ämbetsman).

Även stora företag utanför den egentliga kol- och stålsektorn verkar tidvis ha influerats av Montanbestämmelserna. Sålunda rapporteras fall där bolag har eller har haft en Arbetsdirektor i Vorstand, utsedd med vetorätt för de anställda och med ansvar ungefär som en personaldirektör.

Aufsichtsrat, som sammanträder relativt sällan (tre à fyra gånger per år), är i första hand ett tillsynsorgan men har också till uppgift att utse ledamöterna av Vorstand. Det ankommer inte på Aufsichtsrat att initiera egna operativa förslag, men bolagsordningen brukar föreskriva att vissa beslut i Vorstand kräver Aufsichtsrats godkännande. Ofta gäller detta ärenden av strukturell art: stora investeringar, omorganisation av verksamheten, fusioner, samarbetsavtal, driftsinskränkningar, etc. Aufsichtsrat åläggs dessutom den viktiga uppgiften att tillsammans med Vorstand fastställa bolagets räkenskaper.

Vorstand, som vanligen sammanträder en gång i veckan, har de befogenheter som enligt svensk lag tillkommer verkställande direktören men därtill även vissa uppgifter, som i de svenska aktiebolagen förbehålls styrelsen. Befogenheten att företräda bolaget gentemot tredje man tillkommer utslutande Vorstand, som dock har skyldighet att fortlöpande hålla Aufsichtsrat informerat om bolagets utveckling och relationer. I speciella frågor rörande bolagets affärsverksamhet kan Vorstand begära att bolagsstämman (*Hauptversammlung*) tar ställning. I så fall befrias Vorstand från ansvar för beslutet.

Makten att utnämna ledamöterna av Vorstand är Aufsichtsrats främsta uppgift – ungefär som det brukar sägas om en svensk styrelse i förhållande till dess VD. Detta kräver egentligen två tredjedels majoritet, men kan sådan enighet inte uppnås sker en andra omröstning, varvid det räcker med enkel majoritet (i sista hand med ordförandens utslagsröst). Det här betyder väl i praktiken ungefär att de anställdas re-

presentanter kan reservera sig till protokollet men inte stoppa beslutet. Därmed inte sagt att arbetstagarrepresentationen skulle vara en tandlös formalitet. Den beskrivs tvärtom som konfliktavledande och verkar ha bidragit till att parterna förstår varandra bättre. Trots den för svenska öron stundom hårda tonen på tyska arbetsplatser, är det omvittnat att arbetsgiversidan eftersträvar att inte skapa konflikter. Om arbetstagarna t.ex. argumenterar starkt mot en viss person, uppges det vara osannolikt att denne utses till ledamot av Vorstand.

Vad omvärlden däremot vanligen inte känner till när den intresserar sig för det dualistiska tyska styrelsesystemet, är att det omfattas av förhållandevis få bolag. I hela den stora tyska företagarkvärlden finns det färre än 3 000 AG – närmare bestämt 2 806 vid årsskiftet 1991/92, varav för övrigt endast en knapp fjärdedel (665) var börsnoterade. Huvuddelen av den tyska industrin drivs under andra kapitalassociationsformer: GmbH (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*), kommanditbolag, hybridformen *Kommanditgesellschaft auf Aktien* (KGaA) samt olika slags partnerskap. Alla AG skall visserligen ha Aufsichtsrat, men dessa behöver inte ha arbetstagarrepresentanter, när antalet anställda understiger 500. Om antalet varierar mellan 500 och 2 000 anställda kommer vanligen en tredjedel av ledamöterna från arbetstagersidan och först över 2 000 anställda gäller fifty-fifty. Det finns dessutom specialregler för renodlade familjeföretag och för bolag som t.ex. sysslar med religiös eller politisk opinionsbildning (*Tendenzunternehmen*).

Några andra skillnader mot Sverige: Medan arbetstagarledamöterna hos oss utses av de lokala fackliga organisationerna, väljs de i Tyskland bland bolagets samtliga anställda men med förslagsrätt för olika grupperingar i företaget. Röst-rätt har varje arbetstagarare, som uppfyller vissa krav på ålder och anställningstid. Medan löntagarrepresentanterna i en svensk styrelse nästan undantagslöst brukar nomineras bland inom företaget anställda personer, utses i Tyskland en mindre del (t.ex. två av sex i AG med upp till 10 000 anställda) från deras centrala fackliga organisation. Bland de fyra in-

terna arbetstagarledamöterna i bolag av den storleken skall vidare en komma från kategorin "befordrade tjänstemän".

Trots att Tyskland har Europas och en av världens starkaste ekonomier, är aktiebörsen där av väsentligt mindre relativ betydelse än i England och USA. Antalet börsnoterade bolag är endast en fjärdedel av antalet i England och ungefär en tiondel av antalet i USA. De tyska affärsbankerna spelar däremot en relativt mycket större roll. Bankerna tillhåller en stor del av det mest riskfyllda kapitalet, bankerna har ofta kontinuerliga kontakter med sina kundföretag och de är också starkt företrädade i de stora bolagens Aufsichtsrat.

När det gäller tyska börsbolag är det vanligt att särskilt mindre aktieägare låter banker och andra kreditinstitut rösta för aktier, som är deponerade där. Den här frågan om *Bankenstimmrecht* är omdiskuterad och reglerades ingående först i 1965 års *Aktiengesetz*. Där stipuleras att bankerna får företräda sina deponentkunder vid stämmorna, men att de numera måste rösta i aktieägarens namn och endast under vissa förutsättningar, för denne utan angivande av namn. Det finns också regler för hur banken skall informera ägaren inför stämman samt inhämta dennes röstinstruktioner.

Slutligen några ord om *Gesellschaft mit beschränkter Haftung*, den kvantitativt ojämförligt vanligaste bolagsformen – närmare 500 000 GmbH mot alltså knappa 3 000 AG. GmbH påminner i många avseenden om ett svenskt aktiebolag. Således står bolagsorganen här – i motsats till vad som gäller beträffande Aktiengesellschaft – i hierarkiskt förhållande till varandra. Stämman/bolagsmännen (*Gesellschafter*) är företagets högsta beslutande organ, med i princip obegränsad behörighet. Ett GmbH har inte något Vorstand utan leds av en (i undantagsfall fler än en) *Geschäftsführer* (verkställande direktör). Medan Vorstands-ledamöterna i ett AG vanligen utses på fem år och endast i grava fall kan avskedas före mandatperiodens utgång, kan en *Geschäftsführer* avlägsnas när som helst, precis som en svensk VD. Stämman kan också, i motsats till vad som gäller för ett AG, ge verkställande ledningen bindande anvisningar i frågor rörande bolagets affä-

rer. I större GmbH (med över 500 anställda) måste det finnas ett Aufsichtsrat med en tredjedel av ledamöterna valda bland de anställda.

Som alltid finns det "gråzoner" mellan de här klara storlekskategorierna. I GmbH med strax under 500 anställda berättas t.ex. hur parterna ibland förhandlat fram lokala lösningar vid sidan av lagen. I några sådana fall använde man om samma bolagsorgan begreppet *Gesellschaftsrat*, när enbart arbetsgivarledamöter ingick, och *Verwaltungsrat* när tillsynsorganet även hade löntagarrepresentanter. Praktiskt kunde det tillgå så att bolagsorganet under samma sittning skiftade namn i takt med att arbetstagarna kom och gick!

Det för omvärlden mest avvikande och tänkvärda med den tyska styrelsemodellen återfinns emellertid hos stora AG. De är alltså relativt få till antalet men täcker å andra sidan huvuddelen av de riktigt betydande, också internationellt verkssamma industrikoncernerna. Tyskt näringsliv, som först i sen tid verkar ha på allvar engagerat sig i gränsöverskridande fusioner, har ju varit mycket framgångsrikt under efterkrigstiden. Just detta har säkert bidragit till intresset för dess ledningsformer. Alla kommentarer till bolagsorganens funktionssätt är dock inte lika positiva. Det har bl.a. påpekats att stora bolag med tolv till fjorton, kanske ännu fler personer i Vorstand kan fungera tungt och byråkratiskt, så att där blir svårt att få fram beslut. Andra kommentatorer vill i stället göra gällande att det endast är Vorstand som räknas och att Aufsichtsrat utvecklats till ett ganska tandlöst tillsynsorgan.

Så långt de uppmärksammade tyska bolagsorganen. De kommer att figurera som jämförelseobjekt även i den fortsatta redogörelsen.

Frankrike

Styrelsearbetet i franska bolag uppvisar flera intressanta särdrag. Landets ca 160 000 *société anonyme* (SA) – huvudsakligen större bolag med brett ägande – kan välja mellan den klassiska franska bolagsformen och en nyare variant med bo-

lagsorgan efter tyskt mönster. När det gäller mindre företag med ofta koncentrerat ägande, erbjuder lagstiftaren en enkla bolagsform, *société à responsabilité limitée* (SARL), av vilka det finns ca 580 000. Det är i första hand storföretagsformen SA som här skall uppmärksammas.

I ett SA av den klassiska franska typen finns det under stämman endast ett bolagsorgan, en styrelse benämnd *conseil d'administration*. Den är ett kollegialt organ med vidsträckta befogenheter. Styrelsen kan, inom ramen för bolagets verksamhet, fatta beslut i alla frågor som inte uttryckligen förbehålls stämman. Den löpande förvaltningen av bolagets angelägenheter ankommer på styrelsens ordförande, *le Président directeur-général* (PDG). Lagen stadgar att styrelsen skall ha minst tre och högst tolv ledamöter. I börsnoterade bolag kan antalet få stiga till femton. Högst en tredjedel av ledamöterna får vara insiders. Mandatperioden skall framgå av bolagsordningen. Den får inte vara längre än sex år, men ledamot kan omväljas obegränsat antal gånger.

Innebörden av styrelsearbetet i denna franska bolagsform blir att en anmärkningsvärt stor beslutsmyndighet koncentreras hos en person. Medan lagstiftaren i de flesta länder verkar ha syftat till att modellera bolagsorgan med krafter och motkrafter i företagets ledning, medför den klassiska franska aktiebolagslagen snarast motsatsen – och rimmar därvidlag väl med traditionell, centraliserad fransk statsledning. Denna "Führer-princip" kan bolagsrättsligt sägas innebära att styrelseordförande och VD *skall* vara samma person – jämför härvidlag gammal svensk förvaltningstradition, där generaldirektören också förutsattes sitta ordförande i sin verkstyrelse.

Hur fungerar styrelsen i övrigt när en fransk PDG verkar ha närmast absolut makt? På papperet tillsätts och avsätts denne även i Frankrike av styrelsen, som i sin tur utses av aktieägarna på stämman. I verkligheten får man intrycket att PDG handplockar sina styrelseledamöter och att han även utser sin efterträdare. I och för sig är det väl inte ovanligt i något land att en framgångsrik företagsledare har det dominerande inflytandet i utnämningsfrågor av detta slag,

men tack vare chefens legala position blir detta extra påtagligt i Frankrike. Det är heller inte förvånande om styrelsen i en sådan ledningsform först som absolut sista utväg – och då inte sällan för sent – gör bruk av sina befogenheter att avsätta en maktfullkomlig PDG, om denne ser ut att köra sitt bolag i kvav. En amerikansk CEO (*chief executive officer*) har också stor verkställande makt, men där är kulturen sådan att han brukar sitta löst så snart företaget börjar gå dåligt.

Vi återkommer nedan till aktuell kritik mot det franska systemet och till vissa självsanerande förslag, som nyligen lagts fram. Fördelarna med dagens system, vilket likaså bör framhållas, är att det verkar ge oanade möjligheter för kompetenta chefer att driva sina bolag framåt. Kompetenta chefer brukar dessutom kunna kosta på sig att handplocka du-gande medarbetare, såväl i styrelsen som nedåt i företagshierarkin. Fransk industrihistoria är också full av intressanta berättelser om starka, drivande PDG, sprungna ur landets elitskolor och i styrelsen omgivna av personer med samma klassbakgrund och med välkända, förtroendegivande familjenamn. Den närmaste yttre omgivningen, inklusive den fackligt organiserade arbetstagarparten, förefaller ta denna verklighet för given i det rådande kapitalistiska systemet.

Om maktkoncentrationen således är stark inom bolagen, finns emellertid därutanför motverkande krafter av rang i form av en målmedveten statsmakt i trikolorens färger samt även inflytelserika banker, som mer eller mindre fungerar i statens intresse. Den franska staten är djupt involverad i landets näringsliv. Myndigheterna verkar ofta bakom scenen, med övertalning snarare än legala befogenheter, men kan även agera öppet när så krävs. Särskilt vissa organ knutna till finansdepartementet (*Trésor*) har såväl kompetens som maktinstrument och vilja att intervensera, något som i hög grad kan sägas matcha starka företagschefer. Anmärkningsvärt är också samspelet – kanske rättare sagt symbiosen – mellan den traditionella företagarklassen och ämbetsmannavärlden. Därvidlag verkar det inte spela nämnvärd roll om statsmakten för tillfället leds av borgerliga eller socialdemokratiska politiker.

Till styrelseledamot i ett SA kan – i motsats till tysk men i enlighet med brittisk lagstiftning – utses en juridisk person. Väljs en sådan skall denne i sin tur nominera en fast representant, som är underkastad samma villkor och förpliktelser som personliga styrelseledamöter. Till PDG, som ju väljs inom styrelsen, får dock endast en fysisk person utses.

Så långt den klassiska franska aktiebolagslagen och de traditioner den vilar på. Frankrike uppvisar emellertid även andra särdrag som komplicerar bilden för utländska bedömare – jämför t.ex. de ofta svårbegripliga kommentarerna i svensk press häromåret till ledningsorganen i Renault och det tilltänkta, fusionerade Renault-Volvo. Redan 1966 införde nämligen lagstiftaren i Frankrike en alternativ organisationsform efter tysk modell.

Ett franskt SA kan alltså välja mellan de ovan beskrivna bolagsorganen och en dualistisk styrelsemodell med ett *directoire* (motsvarande tyska Vorstand) och ett *conseil de surveillance* (motsvarande Aufsichtsrat). Ledamöterna av *directoire* – insiders och till antalet vanligen två till fem – utses av *conseil de surveillance*, men kan märkligt nog inte avsättas av detta organ utan endast av aktieägarna på bolagsstämman. Outsiderstyrelsen får härigenom en svagare position än ett Aufsichtsrat. I motsats till de tyska förebilderna innehåller *conseil de surveillance* heller inte arbetstagarrepresentanter, utom när det gäller statsägda bolag – däremot har i Frankrike representanter från företagsnämnden (*comité d'entreprise*) möjlighet att delta som observatörer vid styrelsens möten.

Medan den tyska aktiebolagslagen inte formellt stadgar att Vorstand skall ha en ordförande – låt vara att så är vanligt i verkligheten (vederbörande kallas ofta Sprecher, vilket indikerar att han är talesman för bolaget utåt) – stipulerar fransk lag att ledamöterna av *directoire* inom sig skall utse en *président de directoire*. Han leder sammanträdena men besluten tas, där så inte kan ske i full enighet, genom enkel majoritet. Mindre företag som valt den alternativa organisationsformen – sådana med ett aktiekapital understigande FFR 1 miljon – kan inrätta sitt verkställande organ i form av ett

enmans-directoire, kallat *directeur général unique* (DGU), således motsvarande en svensk verkställande direktör.

Det är kanske inte överraskande att den alternativa formen, som strider mot gammal fransk ledartradition, hittills inte rönt särskilt stor uppslutning. Företag som nappat på möjligheten, verkar dessutom delvis ha gjort så med andra motiv än rent organisatoriska, t.ex. skatteskäl (som för övrigt i alla länder brukar vara den viktigaste grunden för valet av bolagsform!). Mindre än 10 procent av antalet franska SA har sedan 1966 valt den alternativa organisationsformen och andelen verkar inte ha stigit på de senaste tio åren. Ingenting hindrar heller ett bolag som gått över till den nya formen att senare återgå till den klassiska modellen, bara man tillgodoser de formella krav som erfordras härför.

För båda formerna av SA stipuleras att en fysisk person inte samtidigt får inneha fler än åtta styrelseuppdrag (i Tyskland är motsvarande siffra tio, med planer på att eventuellt gå ned till fem). Vederbörande ledamot får i Frankrike heller inte vara ordförande i fler än två bolag – fast hur någon människa skall kunna vara PDG i mer än ett bolag åt gången är svårt att förstå!

I bolagsordningen skall vidare fastläggas en åldersgräns för styrelsens ledamöter eller åtminstone för viss del av dem. Regleras inte saken där, gäller enligt lagen att högst en tredjedel av ledamöterna får vara äldre än 70 år och att PDG själv inte får vara äldre än 65.

Styrelseledamot i ett SA måste äga aktier i bolaget – antalet skall framgå av bolagsordningen. Gör han inte det – och har vederbörande inom tre månader inte skaffat det föreskrivna antalet – måste han enligt lagen avgå. Trots den tvingande ordalydelsen anses dock föreskriften hittills ha saknat praktisk betydelse.

Så till några färska reformförslag. Kritiken mot maktkoncentration och alltför följsamma styrelser i särskilt de klassiska franska bolagen har blossat upp från tid till annan, vanligen efter uppdagade fall av missbruk. På sistone har därtill kommit kritik från vissa stora utländska aktieägare, främst amerikanska pensionsfonder. För att i det läget undvika ris-

ken för skärpt lagstiftning tog näringslivet i Frankrike initiativ till en kommitté med uppgift att granska situationen och komma med förslag. I den s.k. Viénot-rapporten (namn-given efter kommitténs ordförande) föreslås nu ett antal åtgärder inom den gällande aktiebolagslagens ram. De syftar främst till att göra styrelsen mer självständig i förhållande till PDG och till att stärka revisorernas ställning. Förslagen påminner om vissa likaledes självsanerande initiativ, som tagits i de anglo-amerikanska länderna – krav på nomineringsutskott, löneutskott, revisionsutskott – och som närmare skall kommenteras i avsnittet om USA. Därtill vill Viénot-kommittén t.ex. göra allvar av lagregeln att begränsa antalet styrelseuppdrag för en och samma person (målet sägs vara maximalt fem) samt se till att styrelseledamot verkligen köper aktier i bolaget han tjänar.

Till sist några ord om den mindre företagsamheten. Här opererar således franskt näringsliv, liksom det tyska, med enklare bolagsformer. Företag med färre än 50 aktieägare uppträder såsom SARL. GmbH-formen, som hade införts i Tyskland 1892, fanns i Elsass och Lothringen, när dessa provinser 1918 återförenades med Frankrike. Den befanns vara praktisk, varför en motsvarande fransk bolagsform tillskapades i början av 1920-talet. I ett SARL utövar delägarna sin rätt på bolagsstämman. Någon styrelse behöver bolaget inte ha, utan ledningen sköts av en eller ibland flera företagsledare (*gérants*), direkt under stämman. Företagsledaren företräder bolaget gentemot tredje man.

I förarbetena inför såväl 1944 som 1975 års svenska aktiebolagslagar ingick i utredningsuppdraget att pröva frågan om en särskild bolagsform för mindre företag efter tyskt och franskt mönster. Vid båda tillfällena fann emellertid utredarna inte tillräckliga skäl för att föreslå någonting motsvarande i Sverige.

Storbritannien

Under 1800-talets omvälvande industrialiseringsprocess i västvärlden var England länge den självklara förebilden för nästan alla blivande industriländer. Tack vare en rad sam-

verkande faktorer – de tekniska uppfinningarna var bara en i raden – kom britterna att ligga minst ett halvsekel före alla andra och produkter ”made in Britain” fann marknader över hela världen. Storbritannien borde då, kan man tycka, också ha varit det första land där professionell företagsledarutbildning samt effektiv styrning och kontroll av bolag skulle framstått som en nationell angelägenhet av rang. Intressant nog avsatte emellertid de industriella initialframgångarna inga motsvarande förebilder inom t.ex. yrkesundervisning eller på det bolagsrättsliga området.

Olika förklaringar härtill brukar framhållas. En *faiblesse* för hävdvunna institutioner, praktiskt förnuft och improvisation på bekostnad av genomarbetade regelsystem. En insulär attityd, som länge hämtade näring ur känslan av överlägsenhet och som gjorde att man sällan brydde sig om vad andra länder hade kommit fram till. Trots de kommersiella framgångarna tycks heller inte handel och industri ha åtnjutit någon verklig status i det brittiska samhället. Vad som räknades i de tongivande kretsarna var att äga land och besitta klassisk bildning. Formella kvalifikationer och modern vetenskaplig träning möttes av misstro. Gentlemannaidealet var och förblev den mångsysslande amatören.

Den legala regleringen av aktiebolag är inte uttömmande angiven i *Companies Act* (den senaste från 1985). Bestämmelser om bolagens verksamhet finns även i andra författningar. Därtill kommer att *common law* och *equity rules*, liksom på så många andra områden av anglosaxisk rätt, har stor betydelse vid sidan av skriven lag.

Över huvud taget verkar britterna misstro lagreglering och föredra frivillig jämkning. När någonting gått snett i näringslivet – som t.ex. vid svåra falllisseman – tillsätts med beundransvärd snabbhet någon kommission, som nu senast Cadbury Committee. Dess s.k. *code of best practise* är bara en i raden av liknande rekommendationer. Det är någonting tilltalande i tanken på självsanering och successiv anpassning. Lagregler kan lätt bli trubbiga vapen. Att förlita sig på självreglering har emellertid ibland visat sig kunna föra in i återvändsgränder. De som tar till sig rekommendationerna bru-

kar dessutom främst vara de redan progressiva, medan företagare som behöver dem bäst kanske föredrar att vända ryggen till!

Britterna har *en* gemensam bolagsform utan personligt ägaransvar (*limited liability company*), men den inrymmer två kategorier bolag: *private companies* (till antalet ca en miljon) och *public companies* (närmare 10 000). Det är främst den sistnämnda kategorin som avhandlas här.

Endast *ett* ledningsorgan föreskrivs, nämligen styrelsen (*board of directors*), och även där är aktiebolagslagen föga uttömmande. Den nöjer sig med att *public companies* skall ha minst två styrelseledamöter. I *private companies* räcker det med en ledamot. Vad gäller styrelsens befogenheter föreskriver lagen att vissa beslut – såsom beträffande ändringar av aktiekapitalet – endast kan tas av bolagsstämman. I övrigt lämnar den åt aktieägarna att i bolagsordningen reglera styrelsens uppgifter. Och när så skett har styrelsen oinskränkta befogenheter inom de ramar, som anges i bolagsordningen – stämman kan alltså inte ingripa och instruera styrelsen hur den skall agera i enskilda ärenden.

Lagen säger vidare ingenting om att någon av styrelseledamöterna i ett publikt bolag skall vara insider (britterna använder uttrycket *executive* respektive *non-executive*). Verkställande direktören finns alltså inte som legal företeelse – såsom fallet för övrigt också var i Sverige före 1944 års aktiebolagslag. Det är i stort sett upp till bolagen att organisera styrelsearbetet som de själva vill i Storbritannien – om de nu ens föredrar att ha en fungerande styrelse. Och eftersom lagstiftaren är så vag på den punkten, säger han logiskt nog heller inte att där skall finnas en ordförande – såsom företeelse nämns denne blott i förbigående.

Mot den här strukturlösa bakgrunden är det för en svensk närmast förvånande att brittiskt styrelsearbete i praktiken verkar fungera ungefär som vårt eget. Allt det man saknar i the Companies Act – förekomsten av en ordförande, en VD, kanske underkommittéer till styrelsen etc. – är erfarenhetsmässigt framvuxna tillämpningar.

Styrelsen skall utses på det sätt som anges i bolagsord-

ningen. Säger den ingenting härom, utses styrelsen av ägarna på stämman. Om en vakans uppstår under mandatperioden, kan bolagsordningen föreskriva att styrelsen skall komplettera sig själv, varvid den nya ledamoten har att verka fram till nästa stämma.

Styrelsens omfång skiljer sig i praktiken inte från vad som brukar gälla i andra jämförbara länder – ju större bolag, desto större styrelser och vice versa, även om det också i England pågår en debatt som syftar till att av effektivitetsskäl bringa ned antalet ledamöter. De tio största börsföretagen uppgavs häromåret ha i genomsnitt sexton ledamöter. I en undersökning omfattande de tusen största bolagen exemplifieras den fallande skalan – nio till elva ledamöter fanns hos 30 procent av bolagen närmast under de allra största, sex till åtta ledamöter hos de närmast kommande 40 procenten. När det gällde de något mindre bolagen med en omsättning understigande GBP 100 miljoner, var genomsnittet sex ledamöter eller färre.

Lagen föreskriver ingenting om mandatperiodens längd. För public companies – liksom för private companies som är dotterbolag till public – stipuleras däremot en övre åldersgräns. Huvudregeln är att till styrelseledamot i ett sådant bolag inte får utses någon som är 70 år eller äldre. Bestämmelsen är emellertid omgärdad av så många undantag att den i praktiken anses sakna betydelse. Lagen begränsar inte styrelseledamots möjlighet att samtidigt sitta i flera bolagsstyrelser.

Frågan om insiders och outsiders i styrelserna har tidvis föranlett intensiv diskussion. Britterna har – liksom fallet är i Sverige – ingen klar skiljelinje mellan de två kategorierna. Kritiken har, vanligen efter uppdagade brister i styrelsearbetet, gällt den av hävd höga andelen insiders och den därav föranledda bristen på balans mellan verkställande direktören och honom till vardags underställda insiders. Ett stundom åberopat argument från de outsiderledamöter som vunnit inträde är, att dessa känt olust över att kanske behöva kritisera VD inför hans närmaste underordnade, tillika insiderkolleger i styrelsen.

Ett par kommissioner har de senaste decennierna tagit upp insiderfrågan, på brittiskt vis initierade av institutioner som exempelvis Londonbörsen, industriförbundet, banksammanslutningar i City och/eller British Institute of Management. Dessa verkar genomgående ha förordat outsiderledamöter. Rekommendationerna har också haft effekt såtillvida att andelen outsiders ökat märkbart. Till övervägande del tycks dessa vara rekryterade bland verkställande direktörer från utomstående bolag och branscher men också från den finansiella sektorn – även om det i Storbritannien inte föreligger samma intima koppling mellan banker och näringslivet i övrigt som i Tyskland, Frankrike och, som snart skall framgå, Japan.

Arbetsstagarledamöter förekommer inte, med undantag från ett fall vid det nationaliserade British Steel Corporation. Traditionellt har brittiska fackföreningar varit misstänksamma mot medinflytande, rädda för att de anställdas representanter i direktörmiljön skulle medverka till att avrusta klasskampen! Några år i början av 1970-talet – under intryck av 60-talsradikalismen och reformförebilder i Europa – föreföll såväl engelska LO (*TUC*) som labourpartiet ändra uppfattning. Men när saken aktualiserades i the Bullock Report 1975, hade andra vindar börjat blåsa och förslagen möttes av misstro från både arbetsgivar- och arbetstagarsidan. Frågan har sedan dess verkat död i Storbritannien – om nu inte den nye labourledaren (blivande premiärministern?) Tony Blairs utspel om s.k. stakeholder-economy kommer att ändra förutsättningarna? På köpet dödförklarades också Bullock-rapportens förkärlek för ett dualistiskt system med åtskilda outsider- och insiderstyrelser efter tyskt mönster, något som TUC ett par år tidigare hade uttalat sympatier för.

VD är som sagt inte kodifierad såsom separat bolagsorgan men finns naturligtvis sedan länge i företagens administrativa verklighet. Formellt går det till så, att den dagliga ledningen av bolagets verksamhet delegeras till en eller flera verkställande direktörer, vilka som regel utses inom styrelsen. Den hävdvunna brittiska beteckningen är *managing director*, men här liksom i många andra länder har det ame-

rikanska inflytandet gjort sig gällande. Det är numera allt vanligare att chefen kallar sig *chief executive officer* (CEO). En undersökning från 1990 visade att 26 procent av landets 100 största bolag kombinerade funktionerna chairman och CEO. Man kan förmoda att dessa företag i stället har en separat *chief operating officer* (COO), som leder den dagliga driften av bolaget. De olika kommissioner som på senare år uttalat sig om maktbalansen inom topporganen förordar ganska entydigt en separering av ordförande- och VD-funktionerna, även om *the Cadbury Committee* avstått från att avge en klar rekommendation. Debatten fortsätter och den brittiske ordföranden framträder tills vidare i olika skepnader, alltifrån den renodlade outsidersn, över en deltidсанställd halv insider till den heltidсанställd ("arbetande") insidersn, som då samtidigt, särskilt om han titulerar sig CEO, är bolagets officiella talesman utåt.

Ett annat utslag av det växande amerikanska inflytandet är de styrelsekommittéer som blivit vanliga i Storbritannien på senare år och vilka även förordats av olika analytiker. De tre varianter som förekommer är *audit committees*, *remuneration committees* och *nominating committees* – det blir anledning återkomma till dessa i samband med styrelsearbetet i amerikanska bolag. Eftersom de här kommittéerna förutsätts vara rekryterade bland styrelsernas outsidersledamöter har deras framväxt samtidigt inneburit en stimulans för övergång från insiderstyrelser till outsiderstyrelser i både Storbritannien och USA – svenska bedömare som uttalat sig emot t.ex. audit committees har ibland vänt på kuttingen och hävdat att sådana inte behövs, eftersom vi redan har praktiskt taget enbart outsiders bredvid VD i de stora bolagens styrelser.

USA

Likheterna mellan brittisk bolagsledning och amerikansk är så pass många att det finns skäl tala om anglo-amerikanska förhållanden kontra tyska, franska, japanska etc. Ursprungligen gick väl impulserna från det gamla moderlandet till den

unga unionen. USA ärvde inte bara språket och common law utan även en misstro mot centraliserad statsmakt på det ekonomiska området. Någon gång in på nuvarande sekel vände strömmen och inflytandet har sedan dess mest gått i andra riktningen. Liksom fallet är med Storbritannien har även USA en ganska sparsmakad bolagslagstiftning. Eftersom dynamiken i ekonomin länge var överväldigande och inte så sällan klondyke-betonad, blev behoven av självsanerande ingrepp legio. På vissa områden verkar självsaneringen ha urartat. Den fungerar dessutom bäst under galgen!

Vad som naturligtvis gör USA unikt, är att det rör sig om en kontinent och att de grundbestämmelser som syftar till att reglera bolagens handlande, inte är federala utan delstatliga – med åtminstone vissa märkbara skillnader staterna emellan. En stor del (över 40 procent) av de ledande företagen uppges för närvarande ha valt att bli "incorporated under the law of Delaware" – ehuru Delaware knappast hör till USA:s industricentra – med staten New York på andra plats. Skillnaden mellan de delstatliga lagarna har snarast tilltagit på sistone genom att de antagit olika bestämmelser i den brännande frågan om skydd mot take-overs. Bolag kan dock inte spela ut staterna mot varandra hur som helst. Särskilt tunga delstater som New York och Kalifornien ställer ofta "uppförandekrav" för rätten att få verka där, oavsett vilken lag bolagen ifråga valt att registrera sig under.

En avgörande skillnad mellan amerikansk och t.ex. kontinentaleuropeisk bolagsrätt gäller borgenärernas ställning. Den amerikanska synen på bolagets förpliktelser är ägarorienterad, medan den europeiska lägger större vikt vid borgenärsskyddet – jämför bl.a. tvånget för en svensk styrelse att i trängda lägen låta upprätta kontrollbalansräkning.

Den amerikanska vardagen i styrelser och bolagsledningar präglas vidare på ett anmärkningsvärt sätt av skadeståndsrisken. Benägenheten att stämma allt och alla ses som en del av de amerikanska fri- och rättigheterna och brukar förklaras med hänvisning till de förhållanden som rådde när smältdegeln av folk och traditioner skulle samsas i en främmande miljö. Hur som helst har den resulterat i en överdimensione-

rad juristkår, som med tiden blivit självgående och numera genererar sina egna mål.

När det gäller att förklara amerikanskt styrelsearbete kan man utgå från CEO (*chief executive officer*). Det är kring honom allt rör sig. I flertalet fall är han dessutom styrelsens ordförande, något som är särskilt vanligt i de riktigt stora bolagen. Över 90 procent av de största industriföretagen (med en omsättning överstigande USD 3 miljarder) hade härom-året kombinerat funktionerna – mot ”endast” två tredjedelar av de företag som omsatte under USD 100 miljoner. CEO leder bolagets vardag, han leder också dess styrelse. Det är motiverat tala om ”han” eftersom kvinnor fortfarande är en minoritet inom storbolagens ledning och styrelse i USA – och sannolikt än mer så i andra undersökta länder. Enligt en kartläggning som Conference Board gjorde 1991 hade i vart fall 41 procent av de stora amerikanska industriföretagen åtminstone en kvinna i styrelsen (i Sverige hade 1995 endast knappa 18 procent av börsbolagen någon kvinnlig styrelseledamot).

Det amerikanska ledarskapet är mer individuellt än kollegialt orienterat. Det är också kring CEO all yttre uppmärksamhet koncentreras och den är ofta öronbedövande i ett land, där inflytandet inte utövas tyst och smidigt som i Tyskland eller Japan, utan inför öppen ridå. De stora bolagens chefer är hjältar och liksom andra amerikanska hjältar är de anmärkningsvärt högt betalda. Medan en japansk VD beräknas ha 15 à 16 gånger så hög lön som den genomsnittlige arbetaren i företaget, ligger motsvarande siffra för en amerikansk CEO på mellan 125 och 160 gånger (dessutom med väsentligt lägre skatter)! Brittiska chefslöner verkar på senare tid ha närmat sig de amerikanska.

CEO väljs av styrelsen, men liksom PDG i Frankrike brukar han snart sätta sin prägel även på styrelsens sammansättning. Den här iakttagelsen gäller fortfarande men har modifierats sedan 1978. Då stipulerade nämligen New York Stock Exchange – efter några uppseendeväckande fall av maktmissbruk – att styrelserna i de anslutna företagen måste inom sig utse en särskild *audit committee*, bestående

av enbart outsiders. Det här låg i tiden och har snabbt ändrat styrelsernas tidigare insiderkaraktär. Numera dominerar outsiderledamöterna och de rekryteras inte sällan bland andra profilstarka CEO från utomstående företag. Styrelserna verkar härigenom ha fått större kraft att så att säga matcha sin CEO.

Samtidigt som man alltså noterar CEO:s makt och bolagens frihet att oavsett geografisk hemvist välja den delstatslagstiftning som passar den egna verksamheten bäst, måste man också konstatera att starka federala motkrafter byggts ut efter hand. Framför allt gäller detta *Securities and Exchange Commission* (SEC). Alltsedan tillkomsten på 1930-talet har SEC utvecklats till något av en "élite agency", en aktiv och kompetent instans som reglerar mycket av spelet mellan storbolagen, aktieägarna och marknaden. Bland annat ålägger SEC börsföretagen en vid internationell jämförelse mycket detaljerad och långtgående informationsskyldighet.

På det här området pågår inom den stora unionen en ständigt dragkamp mellan SEC:s samordnande ambitioner och delstaternas traditionella strävan att begränsa det federala inflytandet. I den kraftmätningen brukar företagen reflexmässigt sluta upp bakom dem som "bekämpar Washington" – "those who govern least govern best"! Även högsta domstolen har ibland hållit tillbaka SEC. Sett över en något längre tidsperiod är det emellertid knappast någon tvekan om vem som flyttat fram positionerna.

Några andra intressanta iakttagelser: Styrelserna har minskat i omfång under de senaste 20–25 åren, samtidigt som bolagen vanligen vuxit. Anledningen är effektivitetsskäl. Enligt en undersökning har sedan 1972 medianstyrelsen för stora bolag gått ned från fjorton till tolv ledamöter och för något mindre bolag från tolv till nio. Även styrelseledamöternas genomsnittsålder har sjunkit. Två tredjedelar av de ledande företagen uppges numera tillämpa 70-årsgränsen som avgångsålder. En annan tendens är att bolagen övergår till längre valperioder. Där styrelseledamöter tidigare valdes för ett år i sänder, är det numera allt vanligare med tre år och

rullande valperioder. Sammanträdesfrekvensen är ungefär densamma som i Sverige – sex à sju möten per år – och därmed lägre än i t.ex. Storbritannien. Med reservation för uppseendeväckande avvikelser, som kan störa helhetsbilden, tycks det alltså som om amerikanska styrelser de senaste decennierna blivit mindre, yngre, effektivare och mer självständiga än förr.

Däremot påtalas mer än tidigare svårigheten att verkligen kunna rekrytera kompetenta outside directors, inte minst på grund av den ständigt förekommande skadeståndsrisk. Detta gäller särskilt beträffande jurister, som vid sidan av utomstående verkställande direktörer brukar vara en viktig kategori styrelseledamöter. Juristerna inser naturligtvis bättre än andra vad de ger sig in i. De arbetar vidare inte sällan i partnerships, som medför solidariskt ansvar. Det kan följaktligen få svåra konsekvenser för hela partnerskapet om en medlem döms att såsom styrelseledamot betala skadestånd. Bland annat därför brukar jurister kräva omfattande försäkringar (s.k. *directors and officers liability insurance*) för att vilja åta sig styrelseuppdrag. Sammantagna blir de juridiska kostnaderna en tung post i amerikanska bolags budgetar, kostnader som normalt saknar egentlig motsvarighet hos konkurrentländernas företag.

Likheterna i maktposition mellan en amerikansk CEO och en fransk PDG har tidigare berörts. Skillnaden är emellertid att CEO brukar hänga löst så snart någonting går verkligt snett för bolaget. Då uppenbaras baksidan av den uppmärksamhet, som ägnas honom i framgångstider. Under buller och bång avskedas kanske CEO och den tidigare hjälten får löpa gatlopp i media. Kulturen fungerar å andra sidan så, att det verkar lättare för en amerikansk "föredetting" att sedan komma tillbaka i någon ny topposition.

Banker spelar en avgjort mindre roll för styrelsernas handlingsutrymme i USA än i länder som Tyskland och Japan samt – fast i något annan omfattning – Frankrike. Medan finansieringssystemen i de här tre nämnda länderna brukar betecknas som bankbaserade, rubriceras de i Storbritannien och framför allt USA som marknadsbaserade. Här är det i

stället börsen och aktiemarknaden som betyder någonting och bolagen måste t.ex. lägga största vikt vid att hålla sin aktiekurs uppe. Det förklarar kanske också varför anglo-amerikanska företag agerar mer kortsiktigt, varför de lägger så stor vikt vid delårsrapporter och till och med kvartalsvisa utdelningsbeslut.

Om amerikanska banker hade fått utvecklas efter sina egna förutsättningar, är det väl inte osannolikt att maktförhållandena i näringslivet hade sett annorlunda ut i dag. Nu ingrep emellertid den federala makten och beskar effektivt bankernas möjligheter. Tidigt infördes begränsningar i deras geografiska utbredning. Efter mellankrigstidens svåra depressioner – som bankerna med rätt eller orätt kritiserades för – genomdrev Roosevelttregimen på 1930-talet en restriktiv banklagstiftning. De här lagarna fortsatte för övrigt att byggas ut även strax efter andra världskriget. Först i sen tid har myndigheterna börjat lätta på restriktionerna. Därför har under 1990-talet flera stora, uppmärksammade bankfusioner kunnat genomföras.

Den ägarspridning som blivit så omskriven alltsedan mellankrigstiden (jfr bl.a. Berle & Means, 1932) och som förut-sattes leda till en nullifiering av de individuella aktiespararnas inflytande över de stora bolagen, har i USA liksom i så många andra avancerade industriländer ersatts av en tilltagande koncentration av ägandet till pensionsfonder, försäkringsbolag och andra stora institutioner, som administrerar kollektivt sparande. Enligt uppgift från New York Stock Exchange fanns det totalt fler än 50 miljoner aktieägare i USA 1990. De privata aktiespararna, som svarar för nästan hela det stora antalet, ägde då ca 29 procent av börskapitalet, medan de nämnda institutionerna – antagligen färre än tusen till antalet – representerade över 53 procent (i Storbritannien två tredjedelar). De ökade dessutom markant sin andel på 1980-talet. Under en lång följd av år har institutionerna också låtit andelen börsaktier växa i sina stora portföljer – från 6 procent 1950 till omkring 40 i dag. I vilken utsträckning de här institutionerna bör uppträda som aktiva ägare och försöka påverka bolagens utveckling, har varit en

omdiskuterad fråga. Längre kunde man konstatera att de på det hela taget agerade passivt – men även om placerare av den digniteten ”röstade med fötterna”, betyder redan deras storlek att styrelserna måste vara lyhörda. Efter hand verkar nu fondförvaltarna ha slagit in på en mer aktiv väg. Sedan slutet av 1980-talet är för övrigt amerikanska pensionsfonder ålagda att utöva sin rösträtt på stämmor inom USA. Sedan 1994 gäller rösträttstvånget även fondernas utländska innehav. Amerikanska placerare tycker sig vidare märka att *proxy battles* (viljan att gå emot styrelsens förslag vid stämman) stimulerat kursutvecklingen på fondernas innehav.

De organiserade aktiespararna har i USA liksom i andra länder säkerligen gjort stor nytta genom att synas och höras. De driver policyfrågor och stimulerar mindre ägare att våga träda fram, men de representerar vanligen en obetydlig andel av kapitalet på bolagens stämmor.

Till sist en utveckling om två omskrivna företeelser, som under senare år präglats av styrelsernas tillvaro i USA, nämligen dels s.k. *committees of the board*, dels den våg av take-overs som svept över landets börsnoterade näringsliv och som (åtminstone för denna gång) kulminerade mot slutet av 1980-talet.

Här har nämnts hur införandet av *audit committees* växte fram efter New York-börsens beslut 1978. Snart därefter följde sedan på marknadens initiativ andra fasta styrelsekommittéer. Numera har så gott som samtliga börsbolag i landet *audit committees*, ca 80 procent har vad amerikanerna kallar *compensation committees* och ungefär 50 procent *nominating committees*. Från början lär det ha rätt betydande skepsis beträffande behovet av *audit committees*, men dessa verkar efter hand ha blivit en accepterad företeelse, samtidigt som deras arbetssätt byggts ut och förfinats.

Av praktiska skäl – USA är ju ett väldigt land med många industricentra och styrelseledamöterna har ofta lång resväg – brukar kommittéerna försöka sammanträda någon timme före styrelsen i dess helhet. Därvid ombeds kanske CEO och/eller den närmast ansvarige funktionschefen närvara en

stund för att svara på frågor. Sedan dessa personer avlägsnat sig överlägger audit committee, om det nu gäller den, i enrum med de externa revisorerna.

De fasta kommittéerna uppges ha fördjupat styrelsens engagemang i respektive ärenden. När det t.ex. gäller chefsutnämningar påstås styrelseledamöterna ha blivit en mer kompetent motvikt till CEO. Och när det gäller ersättningsfrågor till senior management, verkar hanteringen ha blivit mer genomtänkt och professionell – huruvida förekomsten av en compensation committee däremot förmått dämpa de alltmer öppet kritiserade "överlönerna" till CEO och hans närmaste kolleger, råder det delade meningar om.

Den kanske största nackdelen med de fasta kommittéerna är att styrelseledamöterna blir olika informerade och engagerade. De som inte tillhör en viss kommitté släpper gärna dessa ärenden i känslan av att de bevakas tillräckligt av andra. Styrelsen som helhet är dock kollektivt ansvarig för fattade beslut. Här sätter man nu i system att några ledamöter blir väsentligt bättre informerade och därigenom kanske benägna att agera på egen hand, även om de på så sätt binder helheten.

När det gäller audit committees, som fortfarande är de viktigaste, har man i Sverige i stället börjat införa en praxis, enligt vilken de externa revisorerna åtminstone en gång per år framträder inför den samlade styrelsen – och inte bara som förr lämnar sina (kanske kritiska) synpunkter enbart till verkställande direktören.

Så till konsekvenserna av take-overs, som torde ha påverkat styrelsearbetet mer än någonting annat. Den formliga lavin av företagsköp, som under 1970- och 80-talen vällde fram över särskilt USA och Storbritannien, skakade styrelserna där i grunden. Här avses då inte framförhandlade företags-samgåenden, som naturligtvis förekommit i alla tider, utan *hostile take-overs* vilka sker mot styrelsens (vanligen inklusive CEO:s) vilja i "målbolaget" och som ofta fått till konsekvens att hela ledningen i "härtagna" företag ersatts eller förklarats obehövlig.

En beräkning, innefattande alla sorters take-overs, visar

att förvärvsbeloppen steg från ca USD 12 miljarder 1975 till 268 miljarder 1988. Just vid mitten av 1970-talet brast en tidigare hämning mot hostile take-overs i och med att den ledande investmentbanken, Morgan Stanley, bröt mot dit-tillsvarande praxis och förklarade sig beredd att även stödja fientliga budgivare. När karusellen snurrade som värst handlades på detta sätt varje år värden motsvarande mer än 10 procent av de aktier New York-börsen noterade.

Att take-overs drabbade USA och Storbritannien med sådan kraft beror på det stora antalet börsnoterade bolag i dessa länder och den relativa lättheten där att genom ett publikt bud skaffa sig praktisk kontroll över bolag – ägarspridningen hade ju ofta gått långt och lojaliteten mot grundarfamiljen hunnit försvinna. Därtill kom att de stora institutionella ägarna vanligen inte kunde motstå den ”premium” som hägrade, utan såg uteslutande till sina portföljintressen.

Någonting motsvarande dessa omvälvande händelser finns egentligen inte i de mer bankbaserade industriländerna, där aktierna ligger fast hos banker och andra institutioner och där den ömsesidiga lojaliteten vanligen är så stark att de stora ägarna aldrig släpper sina aktier mot målbolagets vilja. Därför är också hostile take-overs ovanliga – praktiskt taget ogenomförbara – i länder som Tyskland, Frankrike och framför allt Japan. Möjligen förekommer där att en bank släpper till sitt innehav i ett problemtyngt kundföretag för att lätta på det egna engagemanget och/eller för att åstadkomma en önskvärd strukturrationalisering. I Frankrike och Japan tillkommer dessutom den bromsklotsen mot utländska uppköpsförsök, att regeringen inlägger sitt tysta veto och i stället presenterar någon inhemsk lösning.

Tillskyndarna av take-overs brukar hävda att företeelsen stimulerar vitaliteten i näringslivet och hindrar styrelser i substansrika bolag från att stelna i överksamhet. Om ett budgivande företag tror sig veta att det förmår förränta och utveckla målbolagets resurser mer effektivt, är det i längden till nytta för alla parter att förvärvet kan äga rum. De gamla aktieägarna får vanligen ett bud som ligger en bra bit över tidigare börskurs. Det nya, sammanslagna företag som upp-

står efter samgåendet är, resonerar man, starkare och mer lönsamt än båda de tidigare konkurrenterna/kollegerna varit tillsammans.

Så långt kunde nog de flesta hålla med. Nu blev emellertid två plus två långt ifrån alltid fem – redan i början av 1970-talet hade t.ex. britten John Kitching visat att hälften av drygt 400 undersökta "acquisitions in Europe" aldrig borde ha gjorts, och det var ändå under en tid när flertalet företagsköp var framförhandlade mellan två intresserade parter. Amerikanska studier från 1980-talet gav vid handen att mellan varannan och var tredje affär hade blivit misslyckad. De åberopade synergieffekterna visade sig ofta svåra att förverkliga. Alltefter som farten i förvärvssvängen skruvades upp mot slutet av 1980-talet, gjorde dessutom en ny sorts aktörer entré – på båda sidor av Atlanten – stimulerade av de expansiva industribyggarna. Nu blev det många gånger inte ens fråga om att med hjälp av samgåenden försöka skapa större och mer livskraftiga företag. Det gällde endast att slakta fram värden. Och när det ena bytet väl var nedlagt, kastade sig "raidern" över nästa offer.

Styrelserna i hotade bolag såg sig desperat om efter motvåpen och de allestädes närvarande juristerna kom till deras hjälp. På så sätt utvecklades s.k. *poison pills*. De har formen av hela åtgärdspaket, som ligger klara att sjösättas så snart alarmklockan ringer och som innehåller så pass många kostsamma initiativ att bolaget helt enkelt inte blir värt att köpa. Förhoppningen bakom giftpillren är att de aldrig skall behöva sväljas. Där så olyckligtvis ändå sker, kan de för bolagen och deras styrelser bli ett slags självmord av fruktan för döden!

År 1990 hade finansbubblan brustit för den här gången. I boomens kölvatten låg resterna av i onödan förrödda bolag. Opinionen i både USA och Storbritannien hade vänt och även lagstiftaren började rycka till undsättning. Framför allt kunde nu spåras ett nymornat intresse för länder och ledningssystem, som tycktes kunna vidmakthålla vitaliteten i näringslivet utan att behöva tillåta sig samma omvälvande excesser.

Japan

Att analysera det japanska näringslivets framgångar och konkurrenskraft utifrån en studie av bolagsorganens funktionssätt låter sig svårligen göras. Mentalitetsskillnader skymmer sikten. Västerlänningen förmår sällan sätta de rätta "vikterna" på sina olika iakttagelser.

En kulturfaktor, vanskelig att få grepp om, är t.ex. den påstådda strävan efter konsensus (samstämmighet) i uppfattning och tänkesätt. Den anses gå igen på de flesta områden. Inom företag ger den inte sällan upphov till en komplicerad beslutsprocess. När enighet väl har uppnåtts, kan besluten effektueras med enastående kraft och konsekvens.

Ett annat omskrivet drag är japanernas känsla av förpliktelse och lojalitet mot nationen, familjen och det egna företaget. För en kritiskt skolad europé närmar sig sådana förklaringsätt ibland högtidstalens retorik. Icke desto mindre finns lojaliteten där med djupa rötter i det konfucianska arvet. Den har också varit i hög grad ömsesidig, där särskilt de stora, resursrika företagen satsat helhjärtat på sina medarbetare – med den uppmärksammade livstidsanställningen som hörnpunkt. Synen på företagens mål och framgång beskrivs påfallande ofta i samhällsinriktade ordalag, medan den i vår mer individualistiska kulturkrets förklaras i materiella marknadstermer.

Japans enastående industriella utveckling efter andra världskriget skall ses mot bakgrund av att landet nästan helt saknar exploaterbara naturtillgångar. Den beboeliga landytan är starkt begränsad och ständigt jordbävningshotad. Det nationella skriftspråket har varit en hämmande faktor etc. Trots alla handikapp har Japan på de femtio åren efter 1945 rest sig ur nederlagets aska samt utvecklats till en teknisk och ekonomisk supermakt med en export motsvarande 15 procent av världshandeln.

Delvis förklaras framgångarna dessa år av utebliven konkurrens från andra "flitiga" asiatiska länder, främst Kina. Icke desto mindre är prestationen nästan ofattbar och får motivera att vi ägnar uppmärksamhet åt de japanska företagens

styrelseformer, även om möjligheten att dra praktiska lärdomar är mer begränsade här än när det gäller de ledande industriländerna i vår egen kulturkrets.

I strukturella termer har Japan med sina 125 miljoner invånare hela två miljoner företag, varav en betydande del drivs i bolagsform (förmånligt från skattesynpunkt). Gapet mellan det väldiga antalet småföretag och det relativt begränsade antalet stora koncerner är talande. Det är de senare, som här skall uppmärksammas – knappa 2 000 börsnoterade bolag, vilka tillsammans svarar för inemot 30 procent av landets totala industriproduktion och nästan hela exporten. Betydelsen av de stora börsbolagen är till och med större än så, eftersom en avsevärd del av de små företagen lever i fasta förbindelser med de stora, såsom underleverantörer av insatsvaror och tjänster.

Fram till andra världskriget var särskilt den tunga japanska industrin samlad i ett litet antal stora grupperingar (*Zaibatsu*), ofta med en bank i centrum, med eget försäkringsbolag, med handel, sjöfart, gruvdrift och rader av tillverkande dotterbolag, kort sagt kompletta industriella världar, ledda och ägda av ett fåtal mycket förmögna släkter och med trådar in i det politiskt styrande skiktet. Den här strukturen slogs sönder av ockupationsmakten efter kriget, men har delvis återuppstått igen, dels i form av vertikalt organiserade företagsgrupper, dels i form av stora horisontella konglomerat. Flera av förkrigstidens kända namn (Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi etc.) lever på så sätt vidare.

Huvuddragen i den japanska bolagslagstiftningen och de sätt på vilka bolagsorganen kuggar i varandra känns i varje fall ytligt bekanta. Aktieägarna på stämman väljer styrelseledamöter, som i sin tur utser (och vid behov avsätter) en VD. Skillnaden mellan det formella och det reella verkar emellertid större än i Väst.

Bolagsstämmorna beskrivs för det mesta som innehållslösa och slentrianmässiga. De klaras av på kort tid. Den övervägande lugna karaktären beror på att aktierna ligger på fasta händer, med nära förbindelser med bolagen. Om sådana ägare skulle vilja framföra kritiska synpunkter, väljer de

andra kanaler än att framträda på den öppna stämman.

Under senare år har dock förekommit en speciell variant av aktivitet, som blivit mycket omskriven – gangsterligor som specialiserat sig på att avbryta stämmorna med pinsamma frågor till ledningen. Målet är att pressa pengar ur företagen, som alltså kunnat köpa sig fria från påhållning, och gangsterligorna skyr inga medel (inte ens mord) för att komma över känslig information. Polisen har nu fått ökade befogenheter i kampen mot utpressarna. Det har bl.a. blivit olagligt för bolagen att köpa sig fria. Att problemen inte är lösta framgår emellertid av att sex av tio bolag på Tokyobörsen känt sig tvingade att lägga sina bolagsstämmor vid en och samma tidpunkt (1995 var det den 29 juni) för att därmed göra det svårare för ligorna.

Vad ägarstrukturen beträffar är det institutionella ägandet i Japan snarast mindre än i USA och Storbritannien, men även de stora privata innehaven ligger normalt på fasta händer. Korsvist ägande är vanligare än i Väst och ses som ett sätt att markera uppriktighet i affärsförbindelsen – som en ömsesidig manifestation äger bolagen aktier i sina stora leverantörer, i sina kunder och bankförbindelser. Som helhet är det dock inte de yttre dragen i ägarfördelningen som är det intressanta. Vad som skiljer är ägarnas attityd. De sluter upp bakom sitt företag och betraktar innehaven som långsiktiga. De avser framför allt inte att handla med bolag och människor – inställningen till take-overs avviker alltså markant från den anglo-amerikanska.

Vad gäller styrelsen stadgar lagen att ledamöterna skall vara minst tre till antalet, att de inte kan väljas för längre tid än två år åt gången, att de behöver stöd från minst en tredjedel av de närvarande aktieägarna för att bli valda, etc. Styrelseledamot behöver inte vara aktieägare, han får inte vara jävig eller försatt i konkurs. Styrelserna måste mötas minst en gång i kvartalet – i verkligheten sammanträder de snarast en gång i månaden. Styrelsen måste inom sig utse minst en s.k. "representerande" ledamot, som i samband med viktiga affärstransaktioner har fullmakt att binda bolaget. I större företag utses vanligen VD plus en eller två seniora le-

damöter närmast under honom till att fullgöra dessa uppgifter.

Japanska styrelser är genomgående mycket omfångsrika församlingar. I stora bolag är det inte ovanligt med sextio ledamöter eller fler! De består vidare alldeles övervägande av insiders. I mindre bolag verkar det vara uteslutande sådana. Styrelserna är där ett slags management committees. I de stora börsnoterade bolagen uppges i genomsnitt drygt tre fjärdedelar av ledamöterna vara insiders. Resten är för det mesta rekryterad från respektive företags huvudbankförbindelse eller något annat närstående bolag.

Styrelsen tycks alltså sällan vara någon fristående kraft inom företagsledningen. Insiderkaraktären och det stora antalet ledamöter gör dem ceremoniella till sin karaktär. De ärenden som dras är välkända för alla närvarande och besluten i realiteten redan fattade. Förslagen tillstyrks utan diskussion och besluten får sin avsedda protokollering.

Även om styrelseledamöterna formellt är likställda, gäller inte detta deras positioner i den interna företagshierarkin – och det blir i realiteten den senare som räknas. VD, som efter amerikansk förebild ofta kallas president, har sina närmast underställda med i styrelsen och det händer i stora bolag att dessa i sin tur har sina. Medlemskapet i styrelsen blir ett slags bekräftelse på att man tillhör den innersta kretsen.

Japanerna praktiserar inte styrelserepresentation för de anställda. Däremot förekommer ibland en variant, som säger åtskilligt om japansk mentalitet och syn på lojaliteten mot det egna företaget. Det berättas sålunda att starka och respekterade fackliga ledare – sedan de väl lämnat sina förtroendeuppdrag och således inte längre är motpart till företaget – kunnat inväljas i sina bolags styrelser. Detta förekommer bl.a. i bankföretag.

Stabilitet, lojalitet, anciennitet. När presidenten skall föreslå någon ny styrelseledamot, samråder han med sina närmaste medarbetare, med sin företrädare – som inte sällan sitter på ordförandestolen – samt kanske med ett par äldre, betrodda kolleger. Utnämningarna är alltid interna, så var och en känner kandidatens person och förtjänster. När man har

enats hänskjuts valet till bolagsstämman.

Om man i undantagsfall måste göra sig av med någon ledamot som inte håller måttet, handläggs ärendet på samma diskreta sätt och utan att göra ont värre för den olycklige. Ingen vill att han skall "förlora ansiktet".

Den normala avgångsåldern verkar vara flytande såtillvida att den är högre ju mer "senior" ledamoten är. För ordföranden och presidenten finns det vanligen ingen fastslagen övre gräns. De förutsätts själva kunna bedöma när det är dags – ett system som i Väst knappast skulle vara problemfritt, men som tycks fungera i en kultur, där ålder inte nödvändigtvis ses som en belastning. För det mesta samordnar de här personerna sitt rörelseschema. Det berättas t.ex. hur ordföranden ibland kan initiera ett VD-skifte genom att föreslå att presidenten skall efterträda honom i ordförandestolen. Det normala är emellertid att presidenten handplockar sin efterträdare, förankrar valet hos omgivningen och därmed samtidigt aktualiserar ett ordförandeskifte! Det japanska uttrycket är att man "kliver ned till ordförandestolen"!

Om det verkligen skulle vara så att bolaget vill ha bort sin president i förtid och denne vägrar förstå de diskreta vinkar han får, lär det vara svårt att få ändringen till stånd. "Endast Gud lyfter ut en president!" Men även där dämpas nog i så fall skadeverkningarna av den kollegiala ledarstilen. Presidenten är visserligen nyckelfiguren även i japanska bolag – och emellanåt en mycket mäktig sådan – men han verkar sällan vara superchef på samma sätt som i t.ex. USA och Frankrike. Snarare framtonar han som primus inter pares, som ledaren för ett väl samövat team. Det här rimmar för övrigt ganska väl med den inledningsvis nämnda strävan efter konsensus. Hans viktigaste uppgift är att se till att företagsmaskineriet fungerar smidigt och att nyckelpersonerna tas väl omhand.

Alla studier visar också vilken vikt japaner fäster vid personalfunktionen. Den kanske främsta förklaringen till det japanska näringslivets stora framgångar är just företagets förmåga att få ut det bästa ur sina medarbetare. I ett land som saknar de flesta naturtillgångar är människan den särklas-

siga produktionsfaktorn – ”innan vi bygger produkter, bygger vi upp människor”!

Det finns ingenting som hindrar japanska bolag från att slå ihop funktionerna ordförande och president i samma person. Det kan bero på speciella omständigheter om så sker – kanske görs det i avvaktan på att man hittar lämplig efterträdare till en avliden president – men det kan också vara utslag av amerikanska impulser.

Medan CEO i ett stort amerikanskt eller brittiskt bolag alltför oftare verkar ha finansiell yrkesbakgrund, är japanska chefer fortfarande tekniker i första hand. Det här återspeglar säkerligen också den förhärskande opinionen i näringslivet. Industri och teknik rankas högt. Företag måste förvisso vara räntabla och finansiellt stabila även i Japan, men deras framgång mäts mer än i Väst i termer av teknisk konkurrenskraft och (kanske som resultat därav) höga marknadsandelar. Tillväxt och stabilitet rankas högt.

Ett kollegialt system som det japanska gör det svårare än i Väst att utkräva personligt ansvar. Å andra sidan gör ofta japaner i topposition en hederssak av att ta på sig ansvaret för händelser som gått snett nere i (kanske långt nere i) den egna organisationen. Det här kan få karaktären av publika offergärningar, som t.ex. när ordföranden i Japan Air Lines avgick efter en flygolycka.

Bankernas roll var av utslagsgivande betydelse redan när Japan började industrialiseras mot slutet av 1800-talet och detsamma har i hög grad gällt efter 1945. Landet har visserligen en livaktig aktiebörs, men mindre än en procent av Japans företag är börsnoterade. Majoriteten är därför nästan helt hänvisade till bankfinansiering. Även för de stora börsbolagen gäller för övrigt att aktiemarknaden spelar mindre roll än den gör i USA och Storbritannien.

Det normala är att bolagen, liksom på många andra håll i världen, har en huvudbank som man upprätthåller nära, ofta dagliga förbindelser med och som inte sällan är aktieägare i bolaget (numera egentligen högst 5 procent, men det faktiska innehavet är inte sällan högre, eftersom närstående banker också äger). Sammantagna är de japanska bankerna större

aktieägare inom industrin än i något jämförbart land.

Kontakterna mellan bank och företag kan ta sig former, som inte känns igen från något annat håll. Det är bl.a. vanligt att äldre, framgångsrika bankmän bereds tillfälle att påbörja en ny karriär i något av kundföretagen inom industrin. Vederbörande blir därmed industriföretagets man, men tillvägagångssättet försvagar säkerligen inte banden mellan bankerna och deras stora kunder.

På motsvarande sätt utnämner storföretagen ofta särskilda rådgivare bland avgångna topptjänstemän från de centrala ministerierna och ämbetsverken. Företeelsen kallas "Amakudari" och betyder i fri översättning "skänk från ovan"!

Även starka, likvida storföretag är uttalat angelägna om att vårda dessa band med banker och myndigheter. Det ter sig självklart både av lojalitetsskäl och i medvetandet om att det kan bli sämre tider. På senare år har man kunnat se sprickbildningar också i det japanska systemet. De påfrestningar som japansk ekonomi utsatts för – oljekriser, naturkatastrofer, exportmotstånd till följd av stigande yen-kurs, deflation – har inte minst satt just bankerna under hård press. Deras andel problemkrediter är förfärande hög, även vid internationell jämförelse, och bankerna får allt svårare att orka inta samma långsiktigt stödjande roll som tidigare under efterkrigstiden.

Sammanfattningsvis framtonar i stora japanska bolag bilden av ledningsformer, som numera visserligen är anpassade till västerländsk terminologi, men som ändå i realiteten inte sällan präglas av andra – ibland helt andra – traditioner och tänkesätt.

Exempel på mindre länder med intressanta lösningar

Det kunde säkerligen finnas skäl att utsträcka den här jämförande analysen också till vissa mindre industristater med tankvärda särlösningar på bolags- och arbetsrättsliga spörsmål. *Nederländerna* t.ex. är en framgångsrik handelsnation

med seklers erfarenhet av företag och företagsledning. Likt våra dagars Japan slog holländarna en gång i tiden – från slutet av 1500-talet – omvärlden med häpnad. På några få generationer förvandlades anspråkslösa bondbyar, fiskelägen och handelsplatser till en kommersiell världsmakt. Det 1602 grundade nederländska Ostindiska Kompaniet var den egentliga förebilden för de aktiebolagsliknande handelskompanier, som tillkom även i Sverige under 1600- och 1700-talen och som i sin tur blev föregångare till våra dagars aktiebolag.

Det nutida, moderna Nederländerna uppvisar – kanske som en reminiscens från sitt stolta förflutna – flera multinationella jätteföretag, som för länge sedan vuxit ur moderlandet. Man hittar vidare exempel på ovanliga bolagsordningar (tillkomna med lagstiftarens goda minne), syftande till att skydda dessa företag mot fientliga uppköp utifrån. Vad som närmast intresserar är emellertid att holländarna har ett anorlunda sätt att utse ledamöter av outsidersstyrelsen i stora aktiebolag, s.k. *Naamloze Vennootschap* (NV).

Det är omvittnat från många länder att styrelserna i större företag tenderar att i praktiken förnya sig själva. Runt om i västvärlden har dessutom kraven på ökat arbetstagarinflytande tagit sikte just på medverkan i bolagens styrelsearbete. I Nederländerna kom emellertid både företagarkvärlden och de fackliga organisationerna fram till att ingendera sidan skulle vara betjänt av motstridiga parter i styrelserna. Man fick i början av 1970-talet i stället lagstiftaren med på ett system, enligt vilket styrelsen visserligen även formellt förnyar sig själv, men där den föreslagna kandidaten måste godkännas av såväl ägarsidan som arbetstagarna. Praktiskt går det till så att bolagsstämman, företagsnämnden och den verkställande ledningen var för sig har rätt att föreslå kandidater till den vakanta posten. Styrelsen utser själv den nya ledamoten, men ägarna och de anställda (inte verkställande ledningen) har möjlighet att inlägga sitt veto. Genom det här "aktiva remissförfarandet" hoppas holländarna slippa heterogena styrelser, men ändå kunna tillförsäkra de valda erforderlig legitimitet. För att dessutom så långt möjligt gardera

sig mot risken att behöva hamna i låsta lägen, där styrelsekandidater aldrig godkänns, inrättade man ett s.k. social-ekonomiskt råd (SER), som har att pröva om ett veto kan anses befogat eller ej. Rådets beslut är utan appell.

Ett annat spørsmål som brukat diskuteras är hur långt ned i företagshierarkin lagstiftaren bör gå vid regleringen av ansvar och befogenheter inom bolagens ledningsorgan. Här kunde det t.ex. finnas anledning att stanna upp inför direktionen i vårt grannland *Danmark*.

I Sverige förekommer ju sedan länge begreppet direktion eller direktionskommitté, men endast som en bland alternativa organisationslösningar, vilka vunnit praktisk tillämpning utan att vara reglerade i aktiebolagslagen. Den svenska lagstiftaren stannar så att säga vid VD. Bolagsrättsligt är det denne som beslutar inom kretsen av sina närmaste rådgivare (kanske kallade direktion).

I Danmark, vars aktiebolagslag eljest i långa stycken överensstämmer med den svenska, skall ett *aktieselskab* ha fyra bolagsorgan: stämma, styrelse, direktion och revisorer. Styrelsen anställer en direktion, bestående av en eller flera direktörer. Vill bolaget att direktionen skall bestå av fler än tre ledamöter, måste en bestämmelse härom finnas intagen i bolagsordningen.

Lagen reglerar inte direktionens interna arbetsfördelning och beslutsgång. Föreskrifter om detta kan finnas i bolagsordningen eller meddelas genom styrelsebeslut eller helt enkelt regleras inom direktionen själv. Oberoende av hur arbetet organiseras har samtliga direktörer rätt att delta i beslut och de blir då också kollegialt ansvariga.

Kanske skulle man kunna säga att den danska direktionen fungerar som ett tyskt Vorstand, dock utan att deras styrelse motsvarar tyskarnas Aufsichtsrat. Danskarna har ingen klar åtskillnad mellan insiders och outsiders. En eller flera medlemmar av direktionen kan ingå i styrelsen, även om de inte får utgöra majoritet där.

Vid en översyn av den danska aktiebolagslagen i början av 1990-talet övervägdes att ta steget fullt ut och efter tysk modell förbjuda personsamband. Med hänvisning till EU:s på-

gående arbeten inom området, avstod man emellertid från att lägga något sådant förslag, utan nöjde sig med tillägget, att styrelsens ordförande inte får vara en insider i börsnoterade aktieselskaber – lagen innehåller alltså sedan 1993 ett förbud mot heltidsanställd (s.k. arbetande) styrelseordförande i sådana bolag.

För att dröja sig kvar i vår geografiska närhet finns det vidare i *Finland* och *Norge* exempel på ett separat bolagsorgan, så att säga placerat mellan styrelsen och stämman. Det kallas *förvaltningsråd* i Finland och *representantskap* i Norge. De här organen, som inte är obligatoriska, har funnits länge och är följaktligen inte skapade för att tillgodose specifikt arbetsrättsliga krav eller önskemål. Allmänt talat verkar de fungera som ett slags överordnade tillsyns- och goodwillorgan. I företag som har förvaltningsråd respektive representantskap, utser detta organ dessutom styrelsen, om inte annat sägs i bolagsordningen – en högst substantiell befogenhet.

I förarbetena till 1975 års svenska aktiebolagslag föreslogs för övrigt att företag även här i landet kunde få inrätta ett förvaltningsråd, tydligen som gest mot den eftersträlvade nordiska rättslikheten – när nu Finland och Norge inte hade för avsikt att avskaffa sina förebilder till "råd". En eller flera ledamöter, dock färre än halva antalet, skulle enligt det svenska förslaget till förvaltningsråd ha fått utses av annan än bolagsstämma. Styrelseledamot och VD skulle inte kunna ingå i rådet. Detta avsågs heller inte hos oss bli obligatoriskt utan valfritt för de företag, som själva ville stadga härom i sina bolagsordningar.

Nu blev det inte någonting av det här initiativet. Förslaget lyftes bort redan under departementsbehandlingen och förelades aldrig riksdagen. Lika bra var sannolikt det. Såsom de svenska bolagsorganen har vuxit fram skulle förvaltningsrådet ha kunnat göra ansvarsfördelningen oklar och därigenom ha bäddat för konflikter. Om till förvaltningsrådet dessutom hade överförts vissa av stämmans befogenheter, t.ex. valet av styrelse, kunde aktieägarnas intresse av att delta i de stora bolagens stämmor ytterligare ha försvagats. I olyckliga fall

kunde även gränsen mellan förvaltningsrådets och revisorernas ansvar ha uppluckrats.

Det behövs emellertid inte så mycket fantasi för att resa frågan om inte en modifierad variant av förvaltningsråd skulle kunna vara till nytta för stora tjänstesäljande företag som t.ex. banker.

Allmänt sett, och oavsett slag av bolag, har en styrelse handfasta, företagsledande befogenheter. Den skall i verklig mening förvalta bolagets angelägenheter. Erfarenhetsmässigt fullgörs den här primära sidan av styrelseuppdraget bäst av en ganska liten, homogen grupp kompetenta och engagerade människor, helst affärsmän med eget ägarintresse. Bankstyrelsen har därvidlag rent av större ansvar än styrelsen i "vanliga" aktiebolag, såtillvida att bankens verkställande direktör inte är något separat bolagsorgan utan fungerar i kraft av en tidsbegränsad delegering från huvudstyrelsen.

Ofta har emellertid bankstyrelsen i verkligheten också en annan, mindre operativ funktion. Den skall vara ett brett och prestigeladdat forum för bankens största kunder.

Vad gäller bankernas operativa ledning är det, tillspetsat uttryckt, ägarna som vill ha en kraftfull styrelse, vilken kan leda och kontrollera banken. När det gäller den andra sidan är det banken, som behöver en stor, representativ styrelse för att kunna dra kunder till den egna verksamheten och hålla dem kvar där. Målet blir då i praktiken att besätta styrelseplatserna med de ledande kundföretagens verkställande direktörer. Ju större banken är, desto fler kunder vill man attrahera och desto fler ledamöter behövs.

De här båda sidorna av styrelsefunktionen – liksom sätten att tillgodose dem – är i princip skilda och låter sig egentligen inte förenas.

Om man ser till vanliga bolag innebär det här sättet att resonera inga praktiska problem. De behöver normalt endast den förstnämnda, operativa typen av styrelse. Där skulle det mest bara rubba balansen i företagsledningen om man tillfogade ett nytt bolagsorgan. För dem som också behöver den andra varianten – banker och kanske stora försäkringsbolag

– kan det emellertid vara ett problem. Det är sannolikt ingen tillfällighet att i Danmark endast banklagen av gammalt hade bestämmelser om "representantskab", inte den vanliga aktiebolagslagen.

Den svåra bankkrisen i Sverige under början av 1990-talet får illustrera resonemanget. När de katastrofala kreditförlusterna uppdagades rasade allmänna opinionen och anklagade bankstyrelserna för inkompetens och svåra underlåtenhetssynder. Sanningen är emellertid att bankstyrelserna primärt inte var rekryterade eller dimensionerade för att effektivt kunna fullgöra den förstnämnda, operativa sidan av en styrelses skyldigheter – allraminst under en svår finanskris, när det hade erfordrats kraftfulla insatser av det slag som endast den lilla, sammansvetsade beslutsgruppen brukar kunna åstadkomma. Ledamöterna var av sekretesskäl inte ens betrodda att få ut relevant dokumentation för begrundan före sammanträdena. Med den klarsyn som bara facit ger, hade det kanske varit bättre om de mer representativa, "kundlänkande" styrelsefunktionerna i stället hade kunnat fullgöras av ett stort, topprekryterat förvaltningsråd, medan de operativa besluten hade anförtratts en "vanlig" styrelse.

Nu försökte bankerna antingen gå en medelväg eller också drog man dramatiskt ned styrelsens storlek, något som sannolikt inte tillgodoser behoven under mer normala tider – ty även den representativa styrelsefunktionen fyller säkerligen ett verkligt behov. Den största svenska affärsbanken minskade t.ex. under krisen antalet ledamöter (inklusive suppleanter) runt styrelsebordet till mindre än en tredjedel – från 43/44 personer till tretton, varav nio stämмоvalda. Den här krympningen var säkerligen nödvändig i ett akut läge när bankens existens stod på spel, men lika sannolikt är väl att banken under vanliga tider behöver det stora antal ledamöter, som dessförinnan hade förekommit under långliga tider.

Hade man i stället kunnat dela på funktionerna, skulle det riktiga kanske ha varit att göra kreditkommittén till styrelse – det svåraste och mest viktiga i en bank måste vara kreditbedömningen – samt anförtra den andra sidan av styrel-

seuppgiften åt ett förvaltningsråd, kryddat med all den status som skulle behövas för att göra rådet eftertraktansvärt att bli medlem av.

Även om de här tankegångarna lättast låter sig illustreras utifrån bankernas och kanske försäkringsbolagens legitima behov, är det inte uteslutet att även andra stora bolag kunde tänkas anföra motsvarande synpunkter. Där borde de emellertid i så fall kunna tillgodoses utan lagstiftning, t.ex. genom att mer informellt inrätta advisory boards eller liknande.

Slutsatser från svensk utgångspunkt

Vad kan man då dra för slutsatser från den här kortfattade genomlysningen av storbolagens styrelsearbete i de fem ledande industriländerna samt från punktstudier av vissa förhållanden i länder inom Sveriges omedelbara närhet?

Den viktigaste slutsatsen blir kanske att *de praktiska skillnaderna länderna emellan är förhållandevis små. Ingenstans hittar man fundamentalt annorlunda ledningssystem*, även om det i enskildheter finns nog så intressanta särlösningar.

En annan viktig slutsats är att *det på svensk tradition och svensk lagstiftning grundade regelverket inom bolagsorganen verkar stå sig mycket väl vid internationell jämförelse*.

Svenska aktiebolag har beslutsnabbhet och handlingskraft koncentrerad till VD-funktionen i ungefär samma utsträckning som sina franska och amerikanska motsvarigheter. Därtill kommer att vi har en styrelse, som verkar bättre skickad än åtminstone den franska, när det gäller att kunna matcha en alltför högtflygande VD.

På många håll i världen är det fortfarande vanligt med hög andel insiders i styrelserna, låt vara att en markerad omsvängning pågår i USA och Storbritannien. I japanska bolag finns det praktiskt taget enbart insiders, styrelserna är omfångsrika och beskrivs som ceremoniella. Svenska börsbolag har (om man bortser från insidern VD, som i 93 procent av företagen var medlem av styrelsen 1995) så gott som uteslutande outsiderledamöter och slipper därmed de nackdelar

som lätt kan uppstå när VD underställde personer samtidigt sitta överordnade denne i styrelsen.

Den svenska aktiebolagslagen har en entydig boskillnad mellan rollerna som VD och styrelsens ordförande. Det är VD som är chief executive officer (CEO) – även om Volvo under en period gjorde sin ordförande till s.k. koncernchef. Den här boskillnaden är en förutsättning för balansen i vårt dualistiska system. I flertalet av de studerade länderna är förhållandena de motsatta. Där har man i stället en monistisk ledningsorganisation. Antingen föreligger lagstadgat person-samband, som i Frankrike, eller också har det blivit allt vanligare att ordföranden samtidigt är CEO, som t.ex. i USA och Storbritannien. Intressant nog finns det i båda de sistnämnda länderna en artikulerad debatt, som hävdar fördelarna med att hålla VD- och styrelsefunktionerna isär, medan verkligheten går rakt motsatt väg!

Det är förvisso både naturligt och önskvärt att bolagets ordförande spelar en större roll än styrelsens övriga ledamöter. Han skall inte bara leda det kollegiala arbetet. Han anger tonen i styrelsen och fungerar också som en länk till VD mellan sammanträdena. Men balansen inom styrelsen blir strax mer komplicerad – inte minst från ansvarssynpunkt – om ordföranden görs till heltidsanställd insider (s.k. arbetande ordförande). Det var därför logiskt när danskarna 1993 införde *förbud mot att* (i börsnoterade aktieselskaper) *göra styrelseordföranden till insider* – kanske någonting för Sverige att ta efter?

Ansvarsfördelningen mellan insiders och outsiders går som en röd tråd genom de här kommentarerna. Det finns ingenting värdeladdat i dessa ord, ingenting nedsättande i beteckningen outsider. Begreppen är helt enkelt "verktyg", som hjälper oss förstå hur beslutsprocessen fungerar och som därmed kompletterar den juridiska ansvars- och befogenhetsbeskrivningen. Ansvarsfördelningen är klarast och mest konsekvent genomförd i ett tyskt AG med dess separata lednings- och tillsynsorgan. Men det dualistiska tyska systemet förefaller samtidigt kunna ge vissa nackdelar. Vid jämförelse har den svenska styrelsen avgjort bredare register och större

initiativkraft än som gäller för den tyska outsidersstyrelsen Aufsichtsrat.

Vad beträffar insiderfunktionen har här i landet emellanåt framförts önskemål om att kunna bredda toppen i stora svenska bolag. Mot det önskemålet står alltså iakttagelsen att vår VD-funktion generellt sett verkar innebära mindre risk för beslutsförlamning och byråkratisk tröghet, än som uppges kunna vara fallet i tyska storbolags ofta månghövadade Vorstand.

Klarare ansvarsfördelning i svenska aktiebolag mellan insiders och outsiders kunde ganska enkelt åstadkommas genom en bestämmelse om att *VD inte får vara ledamot av styrelsen*, även om han givetvis fortfarande skulle vara föredragande där. Och vad gäller möjligheten att vid behov kunna bredda de riktigt stora bolagens ledningsorgan, kunde det tillgodoses genom att även här öppna för en dansk lösning. Lagstiftaren skulle med andra ord ersätta VD-funktionen med en direktion. Bolag som vill behålla hittillsvarande ordning – säkerligen de allra, allra flesta – kunde därvid stanna för en enmansdirektion (=VD). Bolag som önskar bredda i toppen väljer flera "direktörer". I båda fallen skulle, analogt med det föregående, fastslås att direktionsledamot (-ledamöter) inte får ingå i bolagets styrelse.

Styrelsens ställning som *kollegialt ansvarigt bolagsorgan* var länge något av en grundbult i synen på företagens ledningsfunktion. Inte minst i Sverige har emellertid den här uppfattningen rubbats på senare år efter en serie uppmärksammade domstolsutslag. Lagstiftaren måste begrunda konsekvenserna av denna utveckling.

Där kan det vara lämpligt att sätta punkt. Frågor om styrelsens storlek, om ledamöternas åldersstruktur eller antal styrelseuppdrag – allt betraktat från effektivitetssynpunkt – är visserligen brett omdiskuterade, och flera länder har också i sina aktiebolagslagar försökt styra utvecklingen. Bestämmelser av det här slaget verkar dock vanligen vara omgärdade av så många undantag, att det är tveksamt om de hör hemma i lagtexten. Här borde självsanering även i fortsättningen vara verktyget för förändring.

Frågan om arbetstagarrepresentation i styrelsen – hur aktuell den än må vara på många håll – styrs av speciella intressen och regleras i andra lagar än aktiebolagslagen.

Frågan om fasta kommittéer inom styrelsen, slutligen, har från svensk synpunkt kommenterats i den löpande texten. Samma sak med tanken på att för banker och kanske försäkringsbolag blåsa liv i det för drygt tjugo år sedan ratade förvaltningsrådet.

6.

Styrelsearbetet i ett revisorsperspektiv

De finansiella fallissemangen, även i stora företag, under de senaste åren i västvärlden har inte helt överraskande satt lednings- och kontrollfrågorna (corporate governance) i fokus. I flera länder har även banksystemet drabbats. Det är då en naturlig reaktion att man i många länder utrett och övervägt om upprepningar kan undvikas genom särskilda åtgärder och förstärkning av kontrollstrukturen. Särskild uppmärksamhet har förslagen från den s.k. Cadburykommittén i Storbritannien fått. Den tillkom på ett initiativ från kapitalmarknadens intressenter och deras rekommendationer bygger på självreglering. Ett flertal förslag om förstärkning av styrelsens kontrollerande roll rekommenderas för börsföretag. Debatten om detta har spritt sig även till Sverige. Däremot har reaktionen inom EU varit överraskande begränsad, trots att skillnaderna i företagens organisation och närmast styrelsens roll inom området för "corporate governance" är stora. Ansvar för kontrollfrågor är oklart, vilket uppmärksammas av revisorerna inom Europa i strävandena att minska förväntningssgapet.

Med risk för att ge en förenklad bild kan vi konstatera att ledningsfrågorna och därmed styrelsearbetet inte kommit i blickpunkten i den utsträckning som man kunnat förvänta sig efter den allvarliga finansiella krisen i Sverige, med de dramatiska förlusterna i banksystemet som följd. Aktiebo-

lagskommitténs förslag har givetvis påverkats av krisen men några radikala förändringar har inte föreslagits. (Se SOU 1995:44.) Generellt sett är det lätt att konstatera att styrelsens kontrollerande funktion ändock kommit mer i fokus under de senaste åren. En fråga som jag då tycker inte belysts tillräckligt är den inbyggda konflikt som ligger i att styrelsen arbetar som ett kollektiv medan ansvar utkrävs individuellt. Detta mot bakgrund bl.a. av önskan att fördela ansvaret inom styrelsen.

Det är också påtagligt att kraven på styrelsearbetet ökar successivt som följd av växande behov från ett allt rörligare och mer komplext näringsliv och en aktivare finansmarknad med fler företag med spritt ägande.

Söker vi underlag i utlandet för utvärdering av regler i Sverige och praxis för styrelsearbete finner vi som sagts att modellerna för ledning och styrning är mycket olika länderna emellan. Ledningsstrukturen varierar mycket mellan exempelvis Tyskland, Nederländerna, Storbritannien och Sverige och styrelsernas roll skiljer sig mellan de skilda rättssystemen. Några klara fördelar med det ena eller andra systemet kan inte framföras. Min slutsats blir att det svenska systemet i grunden är relativt väl anpassat för vår miljö och att det ligger en uppenbar fara i att okritiskt överföra enskilda detaljer från andra länder, en slutsats som även dras i kapitel 5.

Jag har kommit att intressera mig för rollspelet mellan de tre bolagsorganen styrelse, VD och revisor och därmed för styrelsens roll och arbetsformer. Som revisor har jag också kunnat följa styrelsearbetet i många företag.

Vid ett försök till kritisk utvärdering av regler och praxis finner jag att den svenska modellen fungerar relativt bra. Min egen erfarenhet är också att styrelsearbetet i de flesta större företag fungerar väl, liksom rollspelet mellan organen, men det finns också tydliga plumpar i protokollet. Det finns områden för fortsatt utveckling och förbättring som jag finner bör uppmärksammas.

Jag har hos mindre erfarna styrelseledamöter mött ett behov av grundläggande utbildning i styrelsearbete och om

företagandet och dess förutsättningar. Dessutom efterlyses ibland närmare vägledning för den enskilda ledamotens agerande inom styrelsen.

Om man söker eftersträva en förbättring genom reglering – lagregler eller självreglering – möter vi det övergripande problemet att kravet på styrelsearbetet skiftar mellan olika typer av företag och mellan företag i skilda utvecklingsstadier. Företag är också mer eller mindre komplexa. Generella regler blir med nödvändighet uddlösa och ofta mera konserverande än pådrivande. Lagstiftning är dessutom i sig en kodifiering av gällande praxis.

Styrelsearbetet måste anpassas till behoven i den givna situationen. Reglering har då sina givna begränsningar. Londonbörsen har dock visat att självreglering fungerar om man riktar sig till en begränsad grupp genom att man intagit Cadburykommitténs förslag i börskontraktet. Av redogörelsen nedan framgår dock att förhållandena i Storbritannien är annorlunda och därför kan inte Cadburyrapportens förslag okritiskt överföras till Sverige och andra länder.

Utvecklingen sedan 1989

År 1989 gjorde Öhrlings en omfattande enkätundersökning om styrelsearbetet, vilken redovisades i en bok (*Styrelsearbete och samspellet med revisorn – erfarenheter från praktiken*). 210 styrelseledamöter i börsföretag redovisade sin syn på styrelsearbete och gjorde prioriteringar av ämnesområden och frågor. I ett inledande kapitel sammanfattade jag mina slutsatser av undersökningen. Med utgångspunkt härifrån har jag möjlighet att belysa några utvecklingstendenser fram till i dag, såsom jag uppfattar läget idag jämfört med 1989. Detta bidrar förhoppningsvis till att skapa en bild av hur den finansiella krisen och konjunkturedgången påverkat styrelsearbetet och rollspelet.

- Jag konstaterade 1989 att det blivit en renässans för styrelsearbetet, ett intryck som onekligen förstärkts sedan dess. Det är dock inte fråga om någon dramatik, men jag upplever

att den goda standarden hos de stora företagen spritt sig nedåt till företag av mindre storlek. Jag uppfattar vidare att övertoner och överdrifter i stort sett försvunnit, som en effekt av fortsatta diskussioner. Även om behovet av utbildning framträder tydligare vågar jag anta att osäkerheten hos enskilda ledamöter generellt sett har minskat.

- Jag läste in i styrelseledamöternas svar att det eventuellt fanns behov av en närmare vägledning om vad som är *god sed*, en *code of conduct* för styrelsearbete. Frågan fördes fram av mig och andra till olika organisationer, delvis inspirerade av Cadburykommitténs förslag till en "code of conduct". Det kändes också angeläget att aktualisera frågan om självreglering var ett bättre alternativ till detaljreglering i lag inför den förestående översynen av aktiebolagslagen.

Jag är nu mera tveksam till nyttan av att fånga in de mycket varierande förutsättningarna och situationerna i en generellt tillämpbar "code", om det ens är möjligt. Det kan möjligen finnas skäl för Stockholmsbörsen att göra en insats riktad enbart mot börsföretagen och i så fall med miniminivåer som ej får underskridas. Denna tveksamhet stöds av den utredning som genomförs av ICMG.

- 1989 pekade jag på hur betydelsefull *ordförandens roll* är för att tillse att ett effektivt styrelsearbete etableras. Detta skulle då kräva en insats som går utöver att enbart leda sammanträden. Därigenom skulle man åstadkomma en anpassning till behoven i det enskilda fallet. Ordföranden skulle när så behövs utgöra en praktisk länk mellan styrelsen och VD respektive revisorerna.

Detta synsätt bekräftas även av uttalanden från erfarna styrelseledamöter, bl.a. i Wallenbergssfären och framgår i andra kapitel i denna bok. I det nya aktiebolagslagförslaget har också införts särskilda krav på styrelseordföranden. Det bör även observeras att ordförandes roll i banker är särskilt reglerad i lag.

- Beträffande styrelsens sammansättning har min prognos att utvecklingen går mot att tillsätta affärsmässigt erfarna ledamöter bekräftats. Däremot är jag något osäker på om det finns någon tendens i riktning mot flera styrelseproffs.

- Min prognos om ökad kommunikation mellan styrelse och revisorer har utan tvekan infriats. I dag är det praxis att revisorerna inbjuds av styrelsen till sammanträden minst en gång per år, även i de större företagen. I många mindre och medelstora bolag har kontakterna redan tidigare ofta varit goda. Denna utveckling torde vara en effekt av ändrade attityder och nyväckt intresse både från styrelsen och revisorerna.

Jag hoppas själv ha bidragit till revisorernas mera öppna och pragmatiska attityd. Jag har också fått tillfälle att på några bolagsstämmor (Handelsbanken och SCA) redovisa revisionens inriktning och organisation. Detta har ökat aktieägarnas förståelse för den ambitiösa och omfattande arbetsinsats som görs av oss revisorer och vad som döljer sig bakom den korta hänvisningen till god revisionssed i revisionsberättelsen.

Rollfördelningen mellan revisorer och styrelse har inte visat sig vara något problem i krisföretagen. (Det finns dock några undantagsfall.) Jag tycker att det framgått att det finns en klar förståelse för att båda organen fyller en kontrollfunktion som är kompletterande men med delvis skild fokusering.

Från revisorshåll har framförts farhågor att revisorns självständiga ställning gentemot styrelsen skulle allvarligt hotas vid en vigad rapportering till styrelsen. Min erfarenhet hittills är att dessa farhågor lyckligtvis visat sig vara överdrivna.

I undersökningen 1989 avvisade de svenska styrelseledamöterna införande av s.k. *Audit Committees*, vilket rekommenderats av Cadburykommittén. Aktiespararna övertog måhända något okritiskt förslaget och rekommenderade ett införande även i Sverige. Det har dock visat sig att behovet i den svenska miljön varit begränsat. Det är endast ett fåtal bolag som inrättat en särskild kommitté och min prognos är att detta inte blir allmän praxis i Sverige. Skälet härför är i första hand att de svenska styrelserna i huvudsak består av s.k. experter (vilket inte varit fallet i de anglosaxiska länderna) men också att det finns ett tydligare ansvar och roll-

fördelning i den svenska lagstiftningen. Motivet har därmed inte förelegat. Dessutom har med rätta hävdats att inrättande av Audit Committees kunde avskärma övriga ledamöter från kontakten med revisorerna. Rollfördelningen skulle då förskjutas och revisorernas självständighet hotas. Däremot kan en särskild kommitté i vissa fall och eventuellt med viss tidsbegränsning vara ett bra instrument i ägarledda publika företag. I allmänhet kan en förstärkning av kommunikationen mellan styrelsen och revisorerna åstadkommas genom ordföranden. Ett lagfäst krav har också avvisats av aktiebolagskommittén.

- När det gäller styrelsens arbetsformer ansåg jag 1989 att en skriftlig besluts- och arbetsordning kunde vara ett effektivt sätt att utveckla och klargöra arbetssättet och anpassa det till behovet i det enskilda fallet. Aktiebolagskommittén föreslår att detta införs som krav i lagen. Enligt min uppfattning skall detta i dag inte vara nödvändigt. Det fokuserar snarast onödigtvis på formalia. Det finns alltid en risk att formkrav införs på bekostnad av reella förbättringar.

Det viktiga är snarast att öka respekten för styrelsearbetet. Kvaliteten i styrelsearbetet handlar till stor del om styrelseledamöternas självständighet och kapacitet att uppträda som självständiga kravställare gentemot ledningen. En fråga som borde diskuteras mera är också *självständigheten gentemot ägaren*, en förbisedd intressekonflikt som blir påtaglig vid s.k. närståendetransaktioner.

- I vår utredning observerades att styrelseledamöterna efterlyste strategidiskussioner och analyser av affärsrisker. Det är frestande att ställa frågan om en ökad fokusering på denna fråga faktiskt hade kunnat förändra utvecklingen och begränsa krisernas effekter. I vissa fall tycks man ha tagit medvetna risker (t.ex. i Nyckeln och Facit).

- Däremot är jag något osäker på om styrelserna ökat sitt engagemang och ansvar för den finansiella informationen. Visserligen har jag kunnat konstatera att vissa större bolags styrelser kräver avrapportering och behandlar viktigare redovisningsfrågor. Dock kan vi exempelvis notera att det fortfarande är en utbredd praxis att styrelsen överlåter avgivan-

det av delårsrapporter helt till VD. Cadburykommittén tycks i princip ha avvisat detta förfaringssätt och förordar att styrelsen tar ett mer aktivt ansvar för den finansiella informationen.

- Slutligen är det naturligt att jag som revisor fäster särskild vikt vid styrelsens inriktning på kontroll- och säkerhetsfrågor. Det är ett brett område och därmed är det svårt att generalisera. Jag vågar dock påstå att styrelsen efter de finansiella kriserna och fallissemangen ägnar större intresse åt vissa kontrollfrågor, exempelvis finansiella risker och data-säkerhet. Pendeln kanske slog över en tid, men jag tycker mig se tydliga kvardröjande effekter. Det är enligt min uppfattning viktigt att styrelsen håller sig väl informerad för att undvika obehagliga överraskningar.

Cadburykommitténs förslag i kontrollfrågorna har nu införts i börskontraktet i England och rekommendationer om intern kontroll och revisorernas förväntade insatser föreligger. Det kommer enligt min bedömning att väsentligt vidga ledningens och styrelsernas engagemang och faktiska insatser i kontrollfrågorna. Som jag närmare utvecklar i nästa avsnitt finns det god anledning att anta att utvecklingen i Storbritannien kommer att smitta av sig även till Sverige.

Effekter av Cadburykommitténs förslag

Cadburykommitténs förslag och debatten om "corporate governance" har som jag redan sagt spritt sig även till Sverige. Det har anordnats många seminarier i ämnet och Aktiespararna har fångat upp flera förslag och gjort dem till sina egna. Näringslivets börskommitté, NBK, har utfärdat rekommendationer i vissa informationsfrågor inspirerade av Cadburykommittén. Aktiebolagskommittén har självklart också tagit intryck. Däremot tycks förslagen inte ha satt några tydliga spår i Bryssel och EG-lagstiftningen.

Det förtjänar framhållas att kommittén tillkom i den brittiska miljön som reaktion på finansiella skandaler. Det tillhör det normala reaktions- och aktionsmönstret i en miljö

som i grunden i hög grad bygger på marknadsanpassning och självreglering. Innan man studerar förslagen bör man observera de väsentliga skillnaderna i miljön i Storbritannien:

- Styrelsens roll är ej lagfäst.
- Styrelsen består till stor del av s.k. insiders och leds av CEO (Chief Executive Officer).
- Ansvaret för den finansiella informationen är ej lagstadgat och därmed oklart.

I Sverige har styrelserna i dag oftast tydlig majoritet av externa ledamöter. Delvis påverkat av den brittiska debatten har norminerings- och ersättningskommittéer börjat införas i Sverige, även om behovet inte är detsamma då styrelserna här är mer oberoende i förhållande till ledningen.

Nu skall en ny spännande del av Cadburykommitténs förslag genomföras, nämligen kravet att rapportera externt i årsredovisningen om intern kontroll, "the effectiveness of the company's system of internal control". Cadburykommittén föreslår också att revisorerna skall yttra sig över dessa uttalanden. Den engelska revisionskommittén (APB) har nu publicerat ett policydokument om innebörd och förfaringssätt och vi har börjat se exempel på tillämpningen och effekterna av förslaget. Jag har gjort följande observationer om vad förslaget kan leda till:

Det framhålls att styrelsen också har ansvar för "monitoring its effectiveness" (dvs. kontroll). Det handlar i första hand om "financial controls". Gränsdragningen mellan effektivitetsaspekter och lagenlighet kan skapa orealistiska förväntningar hos intressenterna om den absoluta säkerhetsnivån.

Det förväntas inte att rapporten skall innehålla en beskrivning av kontrollen och eventuella materiella risker utan enbart *hur* styrelsen har säkerställt att en effektiv kontroll finns. Det är viktigt att observera att hela koncernen skall omfattas. Som underlag för sina bedömningar skall styrelsen tillse att det finns beskrivningar på hög nivå om *kontrollmiljö*, *riskanalys* (både affärsrisker och kontrollrisker), *informationssystem*, *kontrollåtgärder* och styrelsens system för att säkerställa att systemen fungerar löpande (*monitoring*).

Vi har nu börjat se effekterna av de nya kraven. Det är nog ingen tvekan om att rapporteringskraven, som i sig kan te sig formella, ändock kommer att leda till en ökad fokusering på kontrollfrågorna i styrelserna – även på detaljnivå, åtminstone med ett svenskt perspektiv – vilket kan väntas stärka revisorns position.

Jag har i några fall fått insyn i de praktiska effekterna av förslaget och har försökt bilda mig en uppfattning om vad Cadburykravet om den särskilda rapporteringen om den interna kontrollen kan få för smittoeffekter i Sverige.

Med hänsyn till att svenska styrelser redan i dag har ett i lag fastställt ansvar för kontrollfrågorna blir det kanske inte naturligt att införa ett särskilt rapporteringskrav enligt brittisk modell. Dessutom finns det anledning att avvakta och se hur utfallet blir. Det finns ju en påtaglig risk att definitions-svårigheterna och problem med att fastställa någorlunda precisa kriterier kopplat med skadeståndsriskerna gör att uttalandet får mera formella än reella effekter. Jag har fått det intrycket att anglosaxiska styrelser redan i nuläget ägnar mer tid åt kontrollfrågorna än vad som är vanligt i Sverige.

Även om något särskilt rapporteringskrav ej införes tycker jag mig ha observerat att de svenska styrelserna alltmer observerar kontrollfrågorna. När det gäller revisorernas insatser har jag gjort följande reflektioner. I Sverige omfattar revisorernas förvaltningsrevision även den interna kontrollen, varför den mest näraliggande slutsatsen skulle bli att det inte finns skäl att överväga införande av en särskild rapportering. Det bör dock observeras att det rör sig om skilda granskningssuppdrag. I Sverige rör det sig om att pröva om styrelsen eller VD genom oaktsamhet vållat bolaget skada, medan Cadburyförslaget rör sig om att pröva om lämnad information är korrekt. Cadburyförslaget beträffande den interna kontrollen tycks inte hittills ha spritt sig till Sverige.

Utvecklingen kan också antas gå mot en mer systematisk och mer fokuserad rapportering från revisorerna till styrelsen. Revisorerna får då en vidgad roll både som rådgivare i kontrollfrågor och som granskare. Det är då också naturligt att styrelserna kommer att intressera sig mera för vad revi-

sorernas granskning faktiskt omfattar och resultatet härav.

Vid mina kontakter med revisorer och revisorsorganisationen i England, har jag fått intrycket att entusiasmen för Cadburyförslagen – åtminstone beträffande kontrollfrågorna – avklingat. Revisorsrapporteringen har också fått begränsat genomslag. Cadburyförslaget kommer sannolikt inte att få några efterföljare i Sverige eller andra länder även om många revisorer tycks se det som ett bra sätt att minska revisorernas förväntningsgap. Det rekommenderas att företagen skall ge revisorerna som extra uppdrag att revisorerna skall granska styrelsens uttalande och därmed också styrelsens underlag och utvärderingar samt vidtagna åtgärder. Det krävs inte att styrelsen skall göra egna undersökningar. Intressant är att Cadburykommittén föreslår att styrelsen skall kunna anlita egna experter, vilket jag tycker låter svårt att ta efter i den svenska miljön.

Jag tror inte heller att Cadburys krav på rapportering om *"going concern"* kommer att sprida sig till Sverige. Vi har ju en tradition att lagstiftningen skall ta hand om det skydd man i de anglosaxiska länderna vill uppnå genom krav på rapportering om going concern – alltifrån i lag fastställda redovisningsprinciper och solvenskrav till lagregler till skydd för gäldenärerna.

Det skall bli intressant att se om de vidgade rapporteringskraven i Storbritannien får några praktiska effekter. Kravet på extern rapportering antas även på detta område leda till ändrat beteende i styrelserna och en ökad inriktning på de finansiella riskerna. Jag har redan noterat att styrelserna i Sverige i allt större utsträckning kommit att även fokusera kontroll- och säkerhetsfrågor. Så exempelvis ägnar styrelserna i dag stort intresse åt företagets finanspolicy och kontrollen inom finansfunktionen.

När det gäller metoden att åstadkomma förändring genom krav på extern rapportering enligt Cadbury är det inte troligt att denna kommer att införas i Sverige. Det har också visat sig att det är svårt att precisera kriterierna så att oklarheten i ansvarsfrågan inte blir för stor. Både revisorsorganisationen och näringslivet i Storbritannien har hissat varnings-

flaggan. Det råder därför just nu osäkerhet ifråga om den fortsatta utvecklingen.

Det är min bedömning att styrelserna ännu mer kommer att *intressera sig för kontroll- och säkerhetsfrågor och därvid även för riskanalyserna.*

Styrelsernas och även aktieägarnas intresse för revisorernas arbete kommer att öka och vi revisorer, utgår jag ifrån, kommer att i konstruktiv anda försöka motsvara de ökade kraven. Det kommer att ställa ökade krav på vår kompetens i kontroll- och säkerhetsfrågor i vidare bemärkelse för att vi skall kunna fylla rollen som rådgivare till styrelse och ledning och granska tillämpningen av fastställda policy och organisationen av verksamheten i ett kontrollperspektiv.

Jag välkomnar ökade krav och ökat intresse. Jag tror också att de riskanalyser som varit en del av revisorernas arbetsmetoder sedan 20 år kan unyttjas bättre i dialogen med styrelsen.

Styrelsearbete i ett revisorsperspektiv – sammanfattande reflektioner

Styrelsearbetet i större företag i allmänhet fungerar enligt min mening relativt sett bra i Sverige och det finns ingen anledning att ändra på det grundläggande ramverket. Som en följd av de finansiella kriserna och den allmänna utvecklingen i näringslivet, med bl.a. ökad komplexitet och tydligare krav från den finansiella marknaden, har styrelsearbetet förändrats till det bättre på flera områden. Jag har redovisat några observationer ovan.

I ett internationellt perspektiv är det framför allt förslagen från Cadburykommittén i Storbritannien som påverkat den svenska debatten. Jag har fäst uppmärksamhet på de väsentliga skillnader som finns beträffande miljön och jag varnar för ett okritiskt övertagande.

De utredningar och rättsliga processer som följt av de finansiella kriserna har något förenklat inte avslöjat några fundamentala brister i vårt system och dess tillämpning.

Tvärtom blir man än en gång påmind om att tillämpningen av minimikraven enligt lag snarast kan få en konserverande effekt. Förväntningarna på styrelsernas insatser tycks ligga högre, särskilt när det gäller det som intresserar revisorerna mest, nämligen den finansiella informationen. Det finns nog ett förväntningsgap.

Tydliga förbättringar i styrelsearbetet har skett på senare år. Av dessa fäster jag särskild vikt vid den successivt förstärkta roll som styrelseordföranden fått. Styrelsearbetets effektivitet är i hög grad beroende av att ordföranden har en aktiv och central roll. Det är ordföranden som förutsätts kunna företaget och skapa ett klimat av förtroendefull samverkan med VD och ledningen, men med bibehållande av en oberoende attityd och ett självständigt uppträdande. Ordföranden styr också arbetssätt och agenda. Ur revisorns synvinkel är givetvis en engagerad självständig ordförande viktig som mottagare av informationen i vissa kritiska situationer.

Styrelsens självständiga roll utsätts för särskilda påfrestringar vid s.k. närståendetransaktioner, dvs. ekonomiska transaktioner mellan bolaget och dess ledare, aktieägare osv. (jfr Fermenta). Vi har kunnat observera några fall där styrelsen utsatts för svåra avvägningsfrågor. Ur denna aspekt är det en särskild risk om huvudägaren också tar ordföranderollen. Om huvudaktieägaren markerar sitt ansvar genom att besätta ordförandeposten blir det givetvis angeläget att respektavståndet är tydligt och att styrelsen i övrigt kan motsvara kravet på självständighet. Revisorerna ställs inför svåra bedömningar när det gäller närståendetransaktioner och skulle säkert önska sig en närmare kodifiering av vad som krävs av styrelsen. Jag efterlyser inte mer detaljreglering i lag, men ett vidgat informationskrav för börsföretag kan bidra till att öka förtroendet.

När det gäller styrelsearbetets fokusering ställs vi inför ett antal avvägningsfrågor. Man kan till och med fråga sig om det är en myt att man kan ge styrelsen en särskild kontrollerande roll. Kan styrelsen genomföra en oberoende självständig kontroll över den verksamhet man har ansvar för och medverkar i? I vart fall är det så att kontrollfunktionen ho-

tas om styrelsen alltför aktivt deltar i affärsverksamheten. Detta blir ännu tydligare om kontroll- och säkerhetsfrågorna är en integrerad del av den löpande verksamheten.

Inom revision och redovisning är självreglering ett viktigt instrument för att skapa enhetlighet och en löpande anpassning. Det sker ju som bekant utifrån att lagstiftaren som grundläggande krav hänvisar till *god sed* och överlämnar regleringen till privata initiativ. Förekomsten av organiserad självreglering får väl också antas ha begränsat detaljregleringen i lag. Självreglering är ju dynamisk i motsats till lagreglering, som kan bli konserverande genom att den är en kodifiering av gällande praxis och därvid inte inriktad på förändring.

Lagstiftaren har inte övervägt att införa motsvarande precisering vad avser styrelsearbetet vid översynen av aktiebolagslagstiftningen. En sådan hänvisning skulle tydligt ha markerat att styrelsearbetet måste anpassas till behoven i den givna situationen och löpande anpassas till utvecklingen.

Även om lagstiftaren inte utgår ifrån att en normering organiseras kan vi ställa frågan om det finns behov av att organisera en självreglering och därvid utveckla en "code of conduct" för styrelsearbetet. Initiativet måste då komma från ett organ som har ett naturligt intresse av att utveckla enhetliga normer. Organet måste dessutom ha vilja och kapacitet att genomföra och övervaka efterlevnaden.

Med Storbritannien som förebild skulle Stockholms Fondbörs kunna ha ett naturligt intresse av att säkerställa minimikrav för företag som söker introduktion. Detta skulle kunna gälla styrelsesammansättning, ansvar för finansiell rapportering och respekt för närståendetransaktioner. Av skäl som jag anfört blir det dock knappast aktuellt att vidga normeringen till en mera fullständig "code" som i Storbritannien. I en nyligen publicerad utredning av ICMG (International Capital Market Group) avseende Corporate governance är slutsatsen att en särskild kodifiering inte är en effektiv metod för att stärka styrelsearbetet. Jag delar som nämnts denna uppfattning. En allmän kodifiering måste bygga på en önskan att uppnå enhetlighet, vilket inte själv-

klart passar in på styrelsearbetet som ju med fördel skall anpassas till den aktuella situationen. Dessutom kan en kodifiering som stöds av någon form av bevakning av efterlevnaden till innehållet närmast bli en lägsta gemensam nämnare, en icke önskvärd situation.

Mot denna bakgrund blir det än mer angeläget att identifiera, utveckla och sprida information om en bästa praxis ("best practice") som då går något längre än de checklistor och liknande som publicerats. Är det en uppgift för t.ex. SNS eller finns det andra som är lämpliga? Som jag sagt tidigare är det angeläget att successivt bringa klarhet inom flera områden, inte minst när det gäller kontroll och säkerhet.

Vi revisorer skall ju ta ställning till styrelsens och dess ledamöters agerande inom ramen för förvaltningsrevisionen. Självklart skulle vårt arbete underlättas om det fanns en tydlig norm för styrelsearbetet. Eftersom vår huvuduppgift inte är att effektivisera arbetet och inte att lägga oss i affärerna, har vi utifrån vår yrkesroll inte anledning att driva frågan om en kodifiering. Vår uppgift är ju snarast att reagera mot tydlig vårdslöshet eller andra avarter. Ändock har vi revisorer både ett direkt och indirekt intresse av att "best practice" utvecklas och sprids.

Avslutningsvis vill jag framhålla betydelsen av en fortsatt debatt och dialog mot bakgrund av bl.a. alltmer aktiva ägare och fokusering på "corporate governance" i en utvidgad finansmarknad. Detta blir än mer angeläget då en kodifiering av styrelsearbetet troligen inte blir aktuell i Sverige. Det råder dock viss osäkerhet om styrelsens och styrelseledamöternas roll och arbetsformer i vissa väsentliga frågor, exempelvis styrelsearbete i koncerner, kontroll- och säkerhetsfrågorna, huvudägarnas roll och beteende. Utredningar av den typ som Öhrlings gjorde 1989 blir då viktiga instrument för att utveckla styrelsearbetet, beskriva vad som kan identifieras som god sed och rollspelet mellan styrelsen och revisorerna. Vår gemensamma ambition är att förtroendet för bolagsorganen stärks också genom att undvika att det uppstår ett oacceptabelt förväntningsgap.

7.

*Kan man påverka styrelse-
arbetet genom lagstiftning?*

Under senare års finanskris har frågan om styrelsernas ansvar för företagens ekonomiska misslyckanden debatterats flitigt. Starka röster har höjts för att någon måste ta ansvaret för det inträffade. Staten har – genom finansdepartementet – pressat fram spektakulära förlikningar med styrelseledamöter i framför allt krisbanker. Uppgörelserna synes främst ha ett symbolvärde. Man har fått ”erkännanden” men blott ringa ekonomisk ersättning. Detta har säkert sin förklaring i svårigheten att vid en domstolsprövning verkligen få skadestånd från en styrelseledamot. Men de aktuella personerna har varit pressade av en hotande mångårig skadestandsprocess som oavsett utgången skulle vara dem till stor skada. Det ligger en obehaglig underton av utpressning bakom dessa förlikningar. Metoden att försöka lyfta fram någon syndabock underminerar samtidigt trovärdigheten i att styrelsen är en kommitté, i vilken ledamöterna är kollegialt ansvariga.

Jag tycker att det finns likheter mellan debatten om styrelsens ansvar och sportjournalistiken. När det går bra är ledamoten/tränaren hjälte. När det går dåligt är han ingenting värd. Att någon måste bära ansvaret när det går fel, är nog – inte minst av psykologiska skäl – viktigt. Detta är så att säga framgångens baksida. Att en styrelseledamot eller tränare avgår efter företagets respektive lagets misslyckande är där-

för rimligt, även om kopplingen mellan personens insats och resultatet kan vara svårbestämd. Men i vilka fall skall de också bli skadeståndsskyldiga för sitt handlande? När bör en ödesdiger lagförlust inte bara leda till att tränaren avgår utan också till att han blir skadeståndsskyldig? Det senare t.ex. för att han inte i tid bytte ut den tröttkörde högerbacken – och det blev två baklängesmål på den kanten!

Exemplet avser att visa att det är en sak att avgå efter ett misslyckande, en annan sak att också få ersätta de uppkomna förlusterna. Det senare kräver nämligen alltid att man kan fastställa sambandet mellan insatsen och skadan. Vad är det som säger att det var tränarens fel att det blev baklängesmål? Den avgörande orsaken kanske var spelet på mittfältet och inte den slutkörde backen. Det hade ju då inte spelat någon roll om han hade bytts ut. På samma sätt kan en styrelseledamots ansvar för det inträffade diskuteras. Han har ju lika lite som tränaren full kontroll över händelserna. Besluten grundas på bedömningar. Chansningar går inte sällan hem. Grundproblemet är svårigheten att ställa någon till ansvar för beslut som till sin natur handlar om risktagande. Ansvar kan bara utkrävas om arbetet utförts på ett klandervärt (vårdslöst) sätt. Det är därför bara uppenbara fall av misskötsel man normalt kan komma åt genom ansvarsregler i lagstiftning.

Syftet med detta kapitel är att diskutera vilka möjligheter som finns att påverka styrelsearbetet genom lagstiftning. Det är i första hand skrivet för icke-jurister. Efter att inledningsvis kortfattat ha behandlat frågan om lagtstiftningsteori, och några praktiska restriktioner i lagtstiftningstekniken, behandlar jag innebörden och betydelsen av ABL 8 kap. 6 §. Detta är den bestämmelse i aktiebolagslagen som reglerar vilka arbetsuppgifter som ankommer på styrelsen. Jag kommer därefter att diskutera för- och nackdelar med att bestämma innehållet i vad som är "god styrelsesed" genom regler utanför lagstiftningen, s.k. självreglering. Jämförelser kommer bland annat att göras med hur god revisionssed utvecklas.

Under senare år har intresset för ansvarsfrågor i styrelse-

arbetet ökat också inom den akademiska världen. För den som söker analyserande beskrivningar av olika frågor hänvisas därför till Dotevall 1989 (*Skadeståndsansvar för styrelseledamot och verkställande direktör*) och Normann Aarum 1994 (*Styremedlemmers erstatningsansvar i aksjeselskaper*). Särskilt rekommenderas den senare bokens kapitel 10, "Culpa ved forvaltningen av selskapet", som är ett kapitel i nära anslutning till frågor som diskuteras i denna bok.

Något om möjligheten att genom lagstiftning styra utvecklingen

Jag skall inledningsvis ge några generella synpunkter på lagstiftningen som medel att påverka spelreglerna i näringslivet. Det sker mot bakgrund av att olika medel är olika effektiva beroende på vilket område och vilka frågor som är aktuella att reglera. Frågan behandlas mer specifikt i efterföljande avsnitt om styrelsearbetet. Vad som kommer att behandlas här är några förhållanden som belyser vilka möjligheter, men också vilka begränsningar, som lagstiftningen har att bestämma innehållet i spelreglerna för näringslivet. Vad som berörs kortfattat är först betydelsen av den lagstiftningsteknik man använder (tvingande eller dispositiva regler), de typfall man avser att reglera samt effektiviteten i de sanktioner som föreskrivs. Av de exempel som ges framgår att lagreglernas möjlighet att påverka i stor utsträckning är beroende på de vägval man gjort i dessa frågor. Härfter behandlas några förhållanden av annat slag som också har betydelse för förståelsen av lagstiftningens innehåll. Det är olika faktorer som påverkar det översynsarbete som görs i en statlig utredning. Vad som behandlas är olika utlösande faktorer för en översyn, vilka restriktioner dessa medför vid val av lösning samt kommittéernas sammansättning. Avsikten är att ge perspektiv på vad man kan förvänta sig av en sådan utredning.

*Synen på lagstiftningens uppgift och dess betydelse för
regelutformningen*

Frågan om hur en lagreglering – i det här fallet den bolagsrättsliga regleringen – skall se ut för att på bästa sätt bidra till samhällsekonomisk effektivitet är en inom rättsekonomin mycket diskuterad fråga. Ambitionen här är inte att vidare utveckla eller ens ansluta till denna diskussion. Jag tar därför t.ex. inte upp den inom rättsekonomin viktiga frågan huruvida de bolagsrättsliga reglerna bör vara tvingande eller dispositiva. Men det finns anledning att inledningsvis kort uppmärksamma debatten.

Företaget beskrivs i den moderna rättsekonomin som ett nätverk av kontraktsmässiga relationer mellan intressenterna (se t.ex. Macey, 1993, s. 22 ff och Bergström–Samuelsson, 1995, s. 326 ff). Denna forskning går ut på att göra en ekonomisk analys av dessa kontrakt för att bestämma kostnaden för att organisera företaget. Man eftersträvar att finna hur dessa kostnader – s.k. agentkostnader – skall kunna minimeras. I ekonomiskt perspektiv är bolagsrättens uppgift ”att minska kostnaderna för att driva verksamheten inom företaget, och då särskilt de kostnader som har med agentrelationer att göra.” (Macey 1993 s. 28.) Särskilt amerikanska rättsekonomer hävdar att marknaden många gånger klarar av att minimera agentkostnaderna bättre än den tvingande lagstiftningen, dvs. mer kostnadseffektivt. Det borde därför vara de olika aktörerna själva som skall utforma ”kontraktet” med företaget.

Enligt den s.k. kontraktsteorin är lagstiftningens regelverk ett standardkontrakt vars syfte skall vara att minska de olika intressenternas kostnader för att organisera affärsprojekt. Ett av de exempel på detta som Macey nämner är bestämmelsen om att ägarna inte har något personligt ansvar för bolagets förpliktelser (ABL 1 kap. 1 §). Denna regel i standardkontraktet möjliggör för intressenterna att ta ställning till om och hur deras relation med bolaget skall utformas. Om denna regel bedöms leda till att en investering eller ett lån blir för riskfyllt, kan investeraren eller långgivaren avstå eller kräva kompletterande säkerheter. Ett annat, och i sam-

manhanget viktigare exempel, är utbetalningsreglerna i ABL 12 kap. Om lagstiftningen inte innehöll dessa begränsningar i rätten att göra utdelning till ägarna skulle borgenärerna individuellt behöva förhandla fram dessa begränsningar samt kontrollera att de efterföljs. Detta skulle bli mer kostsamt, varför en lagreglering är att föredra.

Någon noggrannare analys av vilka frågor som bäst lämpar sig för lagreglering, och kanske ännu viktigare vilka som inte lämpar sig, har inte uttryckligen gjorts vid någon reformering av aktiebolagslagstiftningen. Utredningsarbetet är ofta av betydligt mer praktiskt slag (se nedan). Det kan också vara på sin plats att varna för alltför långtgående paralleller mellan regelsystem i olika länder. En betydelsefull skillnad mellan t.ex. amerikansk och europeisk bolagsrätt är borgenärernas ställning. Medan den amerikanska bolagsrätten är starkt ägarinriktad – borgenärsperspektivet saknas nästan helt – så har just borgenärsskyddet en framträdande roll i kontinentaleuropeisk bolagsrätt. Detta kan i enskildheter få stor praktisk betydelse för regelutformningen. Ett sådant exempel är utformningen av ABL 13 kap. 2 §, genom vilken styrelsen påläggs ett ansvar att i vissa fall upprätta en s.k. kontrollbalansräkning. Denna uppgift sker primärt i borgenärernas intresse. En regel av detta slag vore omöjlig i amerikansk rätt.

Betydelsen av lagreglernas utgångspunkter (typfall)

Det ligger i lagstiftningens natur att vara generell. Vad man normalt reglerar är olika typfall. Strävan är att fall av samma slag skall behandlas lika. Det är oundvikligt att gränsdragningsfall uppkommer. Om man misslyckas med typfallen uppkommer – om regeln är effektiv – olika snedvridande effekter. Men effekten kan också bli den att regeln blir mindre effektiv, dvs. får sämre genomslagskraft. Så kan t.ex. bli fallet om generaliseringsnivån sätts för högt. Resultat av en sådan reglering blir att en mängd sinsemellan olika fall regleras på samma sätt.

Ett exempel på en hög generaliseringsnivå i den svenska

bolagsrätten är att i princip samma regler gäller för alla aktiebolag. Lagstiftaren har t.ex. inte ansett det nödvändigt att se annorlunda på frågan om bolagets organisation i ett litet familjekontrollerat bolag än i ett börsbolag. Inte heller har olika sätt att se på borgenärernas ställning ansetts motiverat. Att förhållandena i börsnoterade bolag och små enmansbolag på dessa områden är radikalt annorlunda råder knappast någon oenighet om. Vad lagstiftaren gjort skulle kunna beskrivas som att man avstått från att tillhandahålla mer verklighetsnära, och därmed mer ändamålsenliga, regler för respektive kategori företag. Det har man gjort genom valet av generaliseringsnivå i regleringen, dvs. att endast tillhandahålla en basreglering. Detta uppfattas oftast positivt i näringslivet eftersom det ger utrymme till egna initiativ. Men i just detta fall kan uppställda baskrav verka hindrande på utvecklingen. Om någon förändring skulle ske ligger det nämligen närmast till hands att lätta på uppställda krav för små aktiebolag.

Ett annat exempel på betydelsen av lagstiftarens utgångspunkt för regleringen är att den svenske lagstiftaren valt att balansera avsaknaden av personligt delägaransvar med ett lagstadgat krav på minimikapital. Till detta egna kapital har sedan ett antal lagregler kopplats, främst i borgenärernas intresse. Den centrala frågan blir om kravet på 100 000 kr (länge bara 50 000 kr) i aktiekapital är en realistisk utgångspunkt för en reglering i vilken aktiekapitalets storlek är av central betydelse för ett stort antal regler? Om man i stället, i likhet med England, valt att inte uppställa krav på minimiaktiekapital hade det framtvingat en annan reglering av en rad frågor som i dag kopplats till aktiekapitalets och det egna kapitalets storlek.

Betydelsen av effektiva sanktioner

Om man effektivt vill styra beteenden genom lagregler krävs sanktioner kopplade till reglerna. Men på områden där lagregleringen bara är en (mindre) del av vad som styr faktiska beteenden är det svårt att finna effektiva sanktioner. Ett be-

vis på detta är att det i stor utsträckning saknas bolagsrättsliga prejudikat i våra domstolar. Det är t.ex. ovanligt att ansvar utdöms för styrelseledamot, VD eller revisor. Förhållandena är likartade i många länder, och synes således inte vara kopplade till lagstiftningens utformning som sådan. Det har mer att göra med svårigheten att i lag sanktionera klandervärda beteenden. Men det förtjänar att påpekas att reglerna kan ha en preventiv effekt. Blotta förekomsten av en bestämmelse kan avhålla från ett visst beteende. Men om det blir en allmän uppfattning att reglerna i praktiken är verkningsslösa, påverkar detta givetvis det långsiktiga beteendet och regellydnaden.

Jag drar avslutningvis i detta kapitel slutsatsen att den förmodligen största svagheten i den nuvarande bolagsrättsliga regleringen är avsaknaden av effektiva sanktioner.

Vad motiverar att en lag ses över?

En lagreform görs inte utan anledning. Jag skall nu kortfattat uppmärksamma de vanligaste anledningarna till att en regelöversyn kommer till stånd. Det är sällan så att en lagreform sker enbart av den grunden att det behövs en systematisk översyn av reglerna. En sådan översyn kommer oftast till stånd parallellt med att vissa mer akuta frågor måste behandlas. Det samma gäller en eventuell översyn för att åstadkomma förenklingar i regelsystemet.

Vad driver då fram en lagreform? Jo, större förändringar i lagstiftningen görs inte sällan i samband med någon skandal i näringslivet. Ett sådant exempel för svensk del är Kreugerkraschen som ledde fram till en omfattande översyn av aktiebolagslagen. Ett viktigt syfte var förstås att täppa till de hål i lagstiftningen som Kreuger utnyttjat. Förhållandena är likartade i andra länder. Förändringar i lagstiftningen går ofta att spåra tillbaks till någon eller några speciella händelser. Det finns också i den pågående regelöversynen en stark koppling till senare års fastighets- och finanskris och ett antal uppmärksammade skandaler i näringslivet, såsom Fermenta, Gusum och Nobel.

En annan utlösande faktor för en översyn av lagstiftningen är att regelverket måste anpassas till internationella regler. EG-anpassningen är ett utmärkt exempel på detta.

Detta aktualiserar frågan om hur den utlösande faktorn påverkar möjligheten till ändamålsenliga förändringar. Är de omdiskuterade skandalerna representativa fall? Kan det vara brister i lagreglernas tekniska utformning och systematik – i stället för avsaknad av regler – som gjort att ”lämpliga” påföljder inte utgått? Politiska ambitioner är inte alltid så lätta att förena med juridiskt tekniska och samhällsekonomiska överväganden. Det visar inte minst de frågor som uppkommer vid internationellt harmoniseringsarbete. Här föreligger, genom gjorda åtaganden, inte sällan en kraftig restriktion i valet av såväl problemformulering som lösning. Vi tvingas inte sällan införliva regler som är dåligt anpassade till svenska förhållanden med svensk lagstiftning och som inte så sällan mer är resultatet av kompromisser än av strävan efter bästa möjliga reglering. Den risk som då uppkommer är att det uppstår ett glapp mellan regleringen och verkligheten, vilket givetvis negativt påverkar reglernas effektivitet.

Senare års EG-anpassning av det svenska regelverket på en rad områden väcker utan tvekan en hel del frågor rörande ändamålsenligheten av införda regler för svenska förhållanden. Att utrymmet för egna initiativ har minskat är uppenbart.

Vad kan man förvänta sig av en statlig utredning?

De utlösande faktorerna får givetvis betydelse för innehållet i en lagreform. Hur mycket beror på dess fokusering på frågor som aktualiserat arbetet. Men det finns också andra faktorer som i praktiken får stor betydelse för utredningsresultatet. Det är bland annat direktiven till utredningen, den tid som står till förfogande och hur arbetet organiseras. Ytterst är detta en fråga för det ansvariga departementet. Om direktiven blir alltför vidlyftiga och oprecisa samt tiden kort – och det finns åtskilliga exempel på detta från senare år – förlorar man inte bara möjligheten att politiskt styra arbetet

utan också förutsättningarna att genomföra uppdraget på bästa sätt. Ett betydande inflytande överlämnas då i praktiken till utredningen/kommittén som sådan. Hur dessa organiseras och vad det betyder hur de tar sig an sin uppgift skall nu kort uppmärksammas. Avsikten är att ge perspektiv på de förslag som kommer från statliga utredningar.

Det svenska sättet att arbeta fram underlag till lagstiftning på ett område har långa traditioner. Kvaliteten i arbetet har ofta legat på en hög nivå. De svenska förarbetena (offentliga utredningar och riksdagstryck) har också en i internationellt perspektiv unik ställning som rättskälla. Det är väl känt att svenska domstolar fäster stort avseende vid uttalanden i förarbetena. Under senare år har emellertid förutsättningarna för utredningsarbetet förändrats. Särskilt EG-anpassningen har visat på behovet av en förändrad syn på förarbetena som rättskälla. Tillämpningen av EG-regler utan förarbeten av vårt slag, och vars tolkning ytterst är en fråga för EG-domstolen, kan inte styras av svenska förarbetsuttalanden. Detta har påverkat förarbetena på det sättet att dessa innehåller betydligt färre vägledande uttalanden än tidigare. Härigenom minskar självklart deras värde som rättskälla. Också regelverk som tillkommer under stor tidspress, som t.ex. skattereformen, får med nödvändighet "tunnare" förarbeten.

Vidare vill jag fästa uppmärksamheten på ett annat förhållande som enligt min mening i hög grad påverkar resultatet av det arbete som sker i en statlig utredning, nämligen utredningens sammansättning. Jag har blivit allt mer tveksam till om det traditionella sättet att organisera en utredning är ändamålsenligt. Detta beror på följande. Större utredningar bedrivs i parlamentariska kommittéer, dvs. med företrädare för olika politiska partier. Kommittéerna är som regel mycket stora. En förklaring till detta är att en stor mängd olika intresseorganisationer normalt ges möjlighet att delta i utredningsarbetet, liksom som regel också ett antal tjänstemän från olika departement. Däremot är oberoende experter, dvs. sådana som väljs på grund av sin sakkunskap och inte organisationstillhörighet mycket sällsynta.

Till bilden hör också rekryteringen av ordförandena som ofta har departementsbakgrund, och utredningssekreterarna, oftast med domarbakgrund. Detta sätt att organisera arbetet innebär att utredandet blir ett slags förhandling mellan olika inblandade intressenter. Organisationstillhörigheten blir viktigare än sakkunskapen. Samtidigt innebär denna modell för utredande att man bygger in själva remissbehandlingen i utredningen. De organisationer som är företrädade i utredningen är nämligen också som regel de tunga remissinstanserna. Det hela framstår som mycket märkligt. Jag efterlyser en tydligare skillnad mellan politik och sakkunskap, samt mer ändamålsenliga former för att förankra förslag såväl politiskt som hos olika remissorgan! Utvecklingen på området, som pågått under lång tid, undergräver trovärdigheten i det som sägs.

Jag skall ta upp ytterligare en aspekt på vad man kan förvänta sig av en utredning. En utredning bör ha förmåga och möjlighet att göra relevanta problemformuleringar. Detta styrs av förhållanden som tidigare omnämnts (direktiv, tid till förfogande m.m.), men också av inblandade personers önskan att frågorna ställs, eller inte ställs. Ett bra exempel på ett problemområde flera utredningar hade kunnat ägna sig åt men där ingen tagit ett övergripande ansvar, är revisorerernas ställning och ansvar. För bolagsorganens ställning liksom för förhållandet mellan ägarna och revisorerna är frågan av central betydelse, inte minst mot bakgrund av utvecklingen under senare år. Förslagen från aktiebolagskommittén inskränker sig nu till några relativt obetydliga ändringar i reglerna. Dessa är hämtade från utländsk rätt, och införs utan någon egentlig analys av underliggande problem. Den mest kontroversiella ändringen gäller revisors skyldighet att anmäla brott. Härtill kommer vissa ändringar som rör revisorns ställning i bolaget, som t.ex. fasta mandattider och skyldighet att upplysa om utförd rådgivning. I mer grundläggande frågor upprepas vad som sagts i tidigare utredningar. Det är enligt min mening anmärkningsvärt att en nutida översyn av bolagsorganens ställning och ansvar inte fäster större avseende vid revisionsfrågorna.

Av ovanstående följer att det inte är särskilt förvånande att

svenskt utredningsarbete sällan leder till något nyskapande. I stället är arbetet i allt väsentligt inriktat på att kodifiera vad som redan gäller eller genomföra redan gjorda internationella åtaganden.

Lagreglernas inverkan på styrelsearbetet

Att lagstiftning är ett verksamt medel för att styra beteenden i företag är uppenbart. Men detta medel har också sina begränsningar. Jag skall nu ta upp frågan om hur den svenska lagstiftningen är utformad vad gäller beskrivningen av styrelsens arbetsuppgifter samt kommentera regelns effektivitet.

En reglering av ett bolagsorgan som styrelsen måste rimligen starta med att man bestämmer vilka arbetsuppgifter – och därmed vilket ansvarsområde – som faller på det specifika organet. Häri ligger att också dra gränserna gentemot andra bolagsorgan. Ju mer precist detta kan ske desto effektivare blir regleringen, och tvärtom. Som vi strax skall se är det ingen lätt uppgift att i lag bestämma styrelsearbetets innehåll. Detta har delvis att göra med att reglerna måste kopplas till sanktionssystemet. Varje regel bör ha någon direkt eller indirekt sanktion. Oprecisa regler får oundvikligen ineffektiva sanktioner, men detta hindrar inte att de ändå kan vara till stor praktisk nytta som tillämplig norm.

Den centrala bestämmelsen i aktiebolagslagen genom vilken styrelsens arbetsuppgifter och därmed ansvarsområde preciseras är 8 kap. 6 §. Det kan vara värt att inledningsvis notera att av kapitlets sammanlagt femton paragrafer är det endast denna som har någon praktisk betydelse för att bestämma styrelsearbetets innehåll. Övriga är i huvudsak av formellt slag. Enligt denna paragraf svarar styrelsen för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall vidare tillse att organisationen beträffande bokföring och medelförvaltning även innefattar en tillfredsställande kontroll. Arbetsuppgifterna preciseras något, men inte särskilt uttömmande, i förarbetena (prop 1975:103 s. 375). Där sägs bl.a. följande: "Styrelsens möjligheter att

följa driften är av naturliga skäl ganska begränsade. Styrelsen måste i första hand vara skyldig att se till att en tillfredsställande organisation av bolagets verksamhet finns. Den skall också se till att verkställande direktören fullgör sina åligganden.” Vidare framgår att i styrelsens tillsynsplikt ingår att se till att det finns en regelbunden rapportgivning från verkställande direktören till styrelsen. Det framgår också att styrelsen kan ge verkställande direktören riktlinjer och anvisningar för hur den löpande förvaltningen skall skötas.

När styrelsens arbetsuppgifter skall beskrivas sker detta i praktiken ofta på följande sätt: ”styrelsens centrala uppgift är att till- och avsätta verkställande direktör och stödja VD i hans arbete med råd och synpunkter, men i övrigt lämna honom i fred.” Just detta uttalande tillskrivs Marcus Wallenberg av Jan Wallander (Wallander, 1994 s. 60). Wallander är inte säker på om Wallenberg var först med att uttala detta, men han använde uttryckssättet ofta.

I den juridiska doktrinen hittar man i allt väsentligt samma beskrivning av styrelsens arbetsuppgift i den ledande lagkommentaren (Kedner & Roos). Det är dock att märka att någon motsvarande formulering inte kan spåras i förarbetena till 1975 års aktiebolagslag. Däremot finns uttalandet i förarbetena till 1944 års aktiebolagslag. I betänkandet (SOU 1941:9 s. 325) uttalas nämligen följande: ”Med den överflyttning av den löpande förvaltningen å verkställande direktör som här föreslås kommer utseendet av en lämplig person till verkställande direktör och tillsynen över bolagsverksamheten och verkställande direktören att framstå såsom en huvuduppgift för styrelsen.” Syftet med detta uttalande var att precisera fördelningen av arbetsuppgifterna mellan styrelsen och VD sedan man från styrelsens arbetsuppgifter brutit ut den löpande förvaltningen och lagt denna uppgift på det nyinrättade bolagsorganet VD.

Samtal med olika personer har emellertid givit till resultat att det förmodligen varken är Marcus Wallenberg eller den som skrev betänkandet (Håkan Nial) som hittat på formuleringen. Mer troligt är att detta synsätt växte fram i närings-

livet efter Kreugerkraschen, och att uttalandet i förarbetena närmast är en kodifiering av en allmänt spridd uppfattning. Om det var någon som använde uttrycket – har det hävdats – var det inte Wallenberg utan Josef Anér (EPA och Uddevallavarvet). Hur som helst, det är enligt min mening av visst intresse att denna maxim, som fortfarande gäller i många bolag, har mer än 50 år på nacken. Om den alltjämt är ändamålsenlig, eller någonsin varit det, lämnar jag utan kommentar i detta sammanhang.

I aktiebolagskommitténs betänkande föreslås att ABL 8 kap. 6 § kompletteras med en i lag föreskriven skyldighet att upprätta instruktion rörande bolagsorganens, och andra inrättade organs, arbetsfördelning (9:1). I en ny bestämmelse (9:2) föreskrivs att styrelsen fortlöpande skall bedöma bolagets ekonomiska situation och meddela anvisningar för ett erforderligt rapporteringssystem för att fullgöra uppgiften. Vidare föreslås (9:3) en obligatorisk arbetsordning för styrelsearbetet. Den skall bland annat innehålla uppgift om arbetsfördelningen mellan styrelsens ledamöter.

Detta var frågor som också uppmärksammades i 1941 års betänkande (s. 325), däremot inte i 1970-talets lagstiftning. Den nuvarande kommitténs beskrivning av styrelsens arbetsuppgifter är i allt väsentligt densamma som i de äldre förarbetena. Det finns således en stark kontinuitet i regelutvecklingen. De förslag som nu framläggs innebär endast marginella förändringar i reglerna. Det som föreslås bli föreskrivet i lag rörande instruktioner, arbetsordning och reportsystem får anses ha gällt redan tidigare om omfattningen och beskaffenheten av verksamheten så krävde. Skillnaden är nu att kraven kommer till direkt uttryck i lagtexten och blir generella för alla företag. Men i mindre och okomplicerade verksamheter blir konsekvenserna förmodligen knappast märkbara, eftersom lagbestämmelsernas krav lätt går att uppfylla i formellt hänseende.

Den förmodligen viktigaste förändringen i regelverket är de förtydliganden som föreslås rörande arbetsfördelningen i styrelsen och då särskilt styrelseordförandens roll och ansvar. I en ny bestämmelse (9:12) lagfästs ordförandens roll

som ledare för styrelsearbetet. Av kommentarer till bestämmelsen kan utläsas att ordföranden åläggs en allmän plikt att övervaka bolagets verksamhet som går längre än övriga styrelseledamöters (SOU 1995:44 s. 278 f). I sammanhanget kommenteras också den relativt vanligt förekommande beteckningen arbetande styrelseordförande (a. a. s. 204 f). Det konstateras att lagen inte känner denna ordning. Något förbud att använda beteckningen föreslås dock inte. I stället förutsätts att det av arbetsordningen framgår vilka uppgifter denne har. Det åvilar därför styrelsen att tillse att den arbetande styrelseordföranden inte utför uppgifter som är att hänföra till den löpande förvaltningen, vilket är VD:s ansvarsområde.

Det kan noteras att frågan om VD:s roll i styrelsen bara behandlas mycket kort (en halv sida). Inte heller behandlas koncernchefens ställning eller förhållandet mellan koncernbolagens styrelser. Det senare har att göra med att koncernfrågorna lämnats utanför delbetänkandet.

Mot bakgrund av att endast marginella ändringar föreslås i ABL 8 kap. 6 §, och att gällande rätt därför i stort sett har varit densamma i mer än 50 år, förefaller det som om reglerna i allt väsentligt fann sin form redan på 1940-talet. Det synes råda en bred enighet om att man inte kan komma så mycket längre i precision när det gäller att beskriva styrelsens arbetsuppgifter i lag.

Samtidigt står det klart att den svenska regeln är så oprecis utformad att den knappast är juridiskt effektiv, dvs. möjlig att effektivt sanktionera. Den föga precisa beskrivningen av arbetsuppgifterna ger en dålig vägledning för culpabedömningen enligt skadestandsreglerna i ABL 15 kap. Detta är också något som norska Højesterett uttalat i *Norsk Retstidende* 1991 s. 119 rörande motsvarande norska regel. I strikt juridisk mening är regeln således mer eller mindre "obehövlig". Motiven bakom regeln, liksom behovet av att nu lagfästa sådant som redan anses gälla, måste därför sökas på annat håll.

En generell synpunkt är att regeln behövs av systematiska skäl. Det är olämpligt att ha logiska luckor i ett regelsystem

som heltäckande reglerar bolagsorganens uppgifter och ansvar, även om regelns innehåll uppfattas som tämligen substanslöst. Det finns en viktig beskrivande funktion i en regel av detta slag. Jag ser också en allmän nytta i att ha generella handlingsnormer lagfästa. Det finns således skäl som talar för att – som aktiebolagskommittén nu föreslår – lagfästa krav på instruktioner, arbetsordning och rapportsystem. Sådana regler blir tydliga och generella. De kommer att tvinga varje styrelse att betänka sin roll och sitt ansvar i företaget. Men det finns också en uppenbar risk för att lagstadgade krav av detta slag i huvudsak blir rent formella. Så blir fallet om styrelserna kan använda mallar för att uppfylla kraven. De nya reglernas påverkan på det faktiska styrelsearbetet blir då ytterst marginell. Som kommer att utvecklas i nästa avsnitt är det enligt min mening i vart fall inte tillräckligt att lagfästa de aktuella kraven för att påverka styrelsearbetets faktiska innehåll i en viss riktning. För detta krävs kompletterande ”regelgivning” vid sidan av lagstiftningen. Om en sådan kommer till stånd finns förmodligen inget behov av regler av det slag som nu föreslås i lag.

Avslutningsvis vill jag fästa uppmärksamhet på det faktum att tydliga krav på dokumentation av styrelsearbetet kan få viss betydelse vid en aktsamhetsbedömning av styrelsens arbete. Avsaknaden av formella handlingar är nämligen ofta graverande vid den juridiska prövningen. Det ses ofta som ett bevis på att arbetsuppgifterna inte skötts på ett riktigt sätt. Oklarheter i arbetsfördelningen inom en styrelse, eller mellan t.ex. styrelse och VD, skulle därför om bolaget saknar i lag föreskriven arbetsordning och instruktion kunna gå ut över i det första fallet en enskild styrelseledamot och i det andra fallet styrelsen som helhet.

God styrelsesed – vad är det?

Det finns svårigheter förenade med att i lag föreskriva hur styrelsearbetet skall gå till. Om man ändå skulle vilja ge vägledning för arbetet återstår att pröva alternativ regelgivning. Jag ser här likheter mellan möjligheten att lagreglera sty-

relsearbetet och revisionsarbetet. De materiella reglerna är, och förblir av nödvändighet, i båda fallen i huvudsak av ramkaraktär.

För revisionsarbetet gäller att revisorn skall granska redovisningen och förvaltningen i den omfattning god revisionssed kräver (ABL 10 kap. 7 §). Vad som är god revisionssed framgår av Föreningen Auktoriserade Revisorers rekommendationer. Här föreligger således en kompletterande normgivning – självreglering – vid sidan av lagstiftningen. Utan dessa kompletterande regler skulle revisionens innehåll inte vara lika enhetlig. Förståelsen för vad revisionen innebär skulle också vara mindre.

Revisionsfrågorna är inte de enda som är reglerade på detta sätt. Också de bolagsrättsliga redovisningsreglerna är knutna till en rättslig standard – god redovisningssed. Innehållet i denna standard bestäms i allt väsentligt genom s.k. självreglering, dvs. normer (redovisningsrekommendationer) utgivna i huvudsak av privata organ. På detta område är emellertid lagstiftningens materiella (ram)regler mer omfattande än på revisionsområdet.

Skulle man inte i lagstiftningen också kunna kräva att styrelsearbetet bedrivs på det sätt som *god styrelsesed* kräver, och överlämna till något organ att utveckla innehållet i detta begrepp? Man kan se frågan i perspektiv av Cadburyrapportens förslag till en styrelsekod (Code of Best Practice) för stora brittiska bolag. Vilka fördelar och nackdelar har ett sådant system? Detta är en fråga som har uppmärksamats i den juridiska doktrinen, bl.a. av Samuelsson (1991) och Jansson (1995).

Det synes råda en ganska stor samstämmighet om självregleringens för- och nackdelar. Bland fördelarna brukar särskilt framhållas snabbheten och flexibiliteten. En konsekvens av detta är att den ofta blir bättre verklighetsanpassad än lagstiftningen. Till fördelarna brukar också hänföras bl.a. regleringens kostnadseffektivitet, inslaget av expertkunskande och möjligheten att uppställa högre normativa trösklar än i lag. Jag vill för egen del särskilt framhålla värdet av den förankringsprocess som är grunden för en självreglering.

Regler av detta slag måste nämligen i än högre utsträckning än lagregler vara förankrade i näringslivet. Tron på självregleringen som instrument för reglering är också som regel stark i näringslivet. Det finns därför en god grund för uppoffringar, såväl vad gäller arbetsinsatser som för den inskränkning som varje reglering innebär. Det förtjänar också att framhållas att självregleringen anses vara tentativ i förhållande till lagstiftningen. Om den får genomslag kan det visa sig lämpligt att senare lagstifta i frågan. Självregleringen har därför onekligen en viktig uppgift för regelutvecklingen på vissa områden.

Men självregleringen har också klara nackdelar. Det dominerande problemet är sanktionsfrågan. Det är svårt att få efterlevnad av frivilliga regler. Sanktionerna kan därför bli alltför milda, godtyckliga eller olikformigt utdömda. Den bristande insynen i de självreglerande organens verksamhet brukar också lyftas fram som en nackdel. För den nu aktuella frågan skulle möjligen behöva tilläggas att självreglering som instrument är mindre lämpligt för att bestämma styrelsearbetets innehåll än för t.ex. revisionsarbetets. Mot detta kan dock invändas att kompletterande regler för styrelsearbetet naturligtvis måste få ett annat innehåll och en annan omfattning än de regler som gäller för revisionen.

Ändamålsenligheten i en svensk styrelsekod får emellertid inte alltför starkt kopplas till problemen kring sanktionsfrågan. Detta problem måste ses i belysning av att såväl gällande som föreslagna lagregler på området har konstaterats vara juridiskt ineffektiva, dvs. i det närmaste omöjliga att sanktionera. Att frivilliga regler inte får total efterlevnad framstår då som ett mindre problem, särskilt om effekten av självregleringen blir en kvalitativ höjning av det faktiska styrelsearbetet.

Svårast torde en självreglering ha att slå igenom i små och medelstora bolag. Men kanske är behovet av normer mindre i dessa företag. För stora bolag, och då särskilt börsnoterade bolag, blir sanktionsfrågan något mindre komplicerad. Om det finns gehör för tanken på en styrelsekod kan nämligen organ med intresse för corporate governance-frågor snabbt

skapa ett opinionstryck för information från företagen om de följer koden eller inte. Inte minst de stora kapitalplaceringarna och övriga aktörer på kapitalmarknaden spelar här en viktig roll. Också bevakning av nyhetsmedia är viktig. Över huvud taget gör förekomsten av dokumenterade regler det lättare att offentligt diskutera en frågeställning. Tankar av detta slag finns också i Cadburyrapporten.

I förlängningen kan givetvis en styrelsekod av detta slag tas in i börsens inregistreringskontrakt. Härigenom erhåller man ett regelsystem med stort genomslag. Jag är dock mer tveksam till om regler av detta slag behövs i lagstiftningen, även sedan de blivit allmänt accepterade på marknaden.

En fördel med en styrelsekod, som primärt är inriktad på de större bolagen, är att en sådan handlingsnorm får spridningseffekter även till mindre företag. Detta visar erfarenheter från andra områden. Mindre företag med ambitioner att vara kvalitativt högtstående följer frivilligt de regler som gäller för de större företagen.

Jag är övertygad om att en styrelsekod skulle få stort genomslag i det praktiska styrelsearbetet och, till skillnad från de föreslagna lagreglerna, höja kvaliteten i styrelsearbetet. Jag är dock ingen anhängare av en renodlad självreglering. Erfarenheterna visar nämligen att det är särskilt svårt att få den att komma igång, men också att det till viss del är svårt att kontinuerligt förnya den. Den bristande insynen är också ett problem. Jag förespråkar därför en samverkan mellan lagstiftning och självreglering. Inte minst regleringen av kapitalmarknaden i Storbritannien skulle här kunna utgöra en förebild. Vad som behövs synes vara att staten, eller någon stark organisation t.ex. Stockholms Fondbörs, tar initiativ till en självreglerande verksamhet och så att säga ritar upp spelplanen. Renodlade självregleringssystem saknas numera också i alla ledande industriländer. Dagens behov och förutsättningar kräver mer komplexa lösningar. En bra start för svensk del skulle således enligt min mening vara att lagen föreskrev ett krav på att god styrelsesed skall iakttas i styrelsearbetet, och att staten sedan tillsåg att ett lämpligt organ bildades för att ta sig an frågan om att utveckla inne-

hållet i detta begrepp. Om inget privat organ åtog sig uppgiften skulle staten själv kunna organisera verksamheten. Men det senare är det nog ingen i näringslivet som önskar.

Slutsatser

En slutsats man kan dra av genomgången ovan är att den svenska aktiebolagsrätten präglas av stark kontinuitet. I allt väsentligt har reglerna funnit sin form redan i 1944 års aktiebolagslag. Det visar inte minst den starka återkoppling till denna lag och dess förarbeten som görs i aktiebolagskommitténs betänkande om bolagets organisation. Lagreformererna därefter präglas av behovet av förenklingar och förtydliganden på vissa speciella områden, och förklaras av det under senare år uppkomna behovet av EG-anpassning. Av detta följer bland annat att man vid översynen av lagstiftningen inte fäst särskilt stort avseende vid svårigheten att juridiskt sanktionera lagreglerna. Detta förefaller annars vara det dominerande regleringsproblemet. Att lagreformererna blir som de blir har jag försökt åskådliggöra med olika faktorer som påverkar en lagreforms innehåll. Slutsatsen av denna genomgång är att man knappast har anledning att vänta sig något mer radikalt eller förutsättninglöst angreppssätt på frågorna i en lagreform. En sådan är till sin natur i huvudsak konserverande och/eller inriktad på att genomföra speciellt utvalda frågor.

Lagstiftning är ett utmärkt medel för att styra beteenden på vissa bolagsrättsliga områden. Hit hör t.ex. kompetensregler, jävsregler, ansvarsfördelningsregler och lojalitetsregler. På andra områden är lagstiftning ett grovt och ineffektivt styrmedel. Att på ett meningsfullt sätt i lag mer i detalj beskriva vilka arbetsuppgifter en styrelse har och på vilket sätt dessa skall genomföras är knappast möjligt. Lagstiftningen bör här begränsas till att ange vilka huvuduppgifter som faller på styrelsen och fördelningen av arbetsuppgifter mellan bolagsorganen. Vill man påverka det sätt på vilket styrelsearbetet bedrivs i praktiken – med ambitionen att höja

kvalitetsnivån – krävs ett annat mindre formellt regelverk än lagstiftning.

Jag är således tveksam till effekten av lagstadgade krav på instruktioner, arbetsordning och rapporteringssystem. Regler av detta slag tenderar att bli formella krav som inte påverkar det faktiska arbetet i styrelsen. Krav på instruktioner från styrelsen har sedan länge funnits t.ex. i banker, utan (tycker nog de flesta) påvisbar effekt på kvaliteten i besluten. Vad som krävs är en utveckling av innehållet i de nämnda dokumenten. Detta är något som knappast lämpar sig för lagstiftning. Jag tror nämligen inte att det i första hand har varit den ekonomiska rapporteringen som har varit dålig i styrelserna, utan bevakningen av omvärldsriskerna och möjligen uppföljningen av fattade beslut. Detta är inget man kommer åt med formella krav på rapporteringssystem. Här krävs ny-tänkande. Vad som synes behövas är arbetsordningar och rapporteringssystem som präglas av ungefär samma grundsyn som ligger till grund för revisionen av bolaget, vars inriktning och omfattning vägleds av principerna om väsentlighet och risk. Och varför skulle inte sådana dokument kunna utgöra en lämplig startpunkt för, och en naturlig del av, revisionen av styrelsens förvaltning? Men om en sådan utveckling, eller någon annan utveckling med inriktning på dokumentens innehåll, skall komma till stånd krävs andra normer än lagstiftning.

Lagstiftningen på bolagsrättens område är i liten utsträckning nyskapande. Det handlar mer om kodifiering av vad som redan gäller. Och detta är förmodligen den enda praktiska lösningen. All reglering måste nämligen vara förankrad i verkligheten och ha acceptans för att få genomslagskraft. Många i sig komplicerade faktorer påverkar acceptansen, som t.ex. att beteendet är internationellt accepterat och gångbart. Stora och snabba förändringar i spelreglerna är av ondo. Lagstiftning handlar mest om att fortlopande se över och justera spelreglerna.

Olika institutionella miljöer fungerar olika vad gäller nyskapande regelgivning. Den regleringsmiljö som det svenska näringslivet är verksamt i skulle kunna beskrivas som lega-

listisk. Regleringen är i huvudsak lagstiftning. Men det finns exempel på framgångsrik självreglering även i Sverige. Aktiemarknadsnämnden, Näringslivets börskommitté, Redovisningsrådet och FAR:s rekommendationsutgivning på revisions- och redovisningsområdet är sådana exempel. Dessa verksamheter är starkt influerade av utländska förebilder. Detta är knappast till någon nackdel, tvärtom. Men om självregleringen skall utvecklas som ett verkligt alternativ till lagstiftning måste systemet bli mer självgående. Det engelska systemet är här något av en förebild. Det behövs med andra ord bättre institutionella förutsättningar för självreglering, och kanske en mer nykter syn på det som kan åstadkommas genom självreglering än vad som man ibland möter hos de verkliga entusiasterna för en sådan regleringsmodell.

Det föreligger således enligt min mening kraftiga begränsningar i värdet av att använda lagstiftning som styrmedel för att påverka styrelsearbetets innehåll. Denna regleringsteknik är bara till nytta för att bestämma lägsta acceptabla standard. Grundläggande regler av detta slag behövs givetvis i alla regelsystem, likaså effektiva sanktioner för klandervärda beteenden. Men det viktiga från samhällsekonomisk synpunkt är att företag organiseras och drivs så effektivt som möjligt. Huvudfrågan med en sådan infallsvinkel är hur kvaliteten i styrelsearbetet kan höjas. Lagstiftningen är här ett trubbigt verktyg. Det är varken möjligt eller lämpligt att gå fram den vägen. Här skulle en styrelsekod vara till stor nytta. I en sådan skulle man kunna kodifiera erfarenheter och lämpliga beteenden. Jag ser från regleringssynpunkt tydliga paralleller mellan en sådan kod om god styrelsesed och befintliga regler om god revisionssed och god redovisningssed.

En styrelsekod är en viktig del av det regelverk som krävs för en genomlysning av förhållandena särskilt i stora bolag. Cadburyrapporten är också tillkommen mot denna bakgrund. Öppenheten är enligt min mening mycket befrämjande för utvecklingen av näringslivet. Men öppenheten kräver information som grundas på fastställda normer. Ett regelsystem med denna inriktning är den bästa garantin för ett

effektivt fungerande näringsliv, mycket viktigare än de flesta lagregler. Tvingande regler kan nämligen aldrig ersätta ett gott omdöme. Jag tror att vissa frågor tjänar på en mångfald även på regelområdet. Mot bakgrund av redan vunna erfarenheter av självreglering på bolagsrättens område verkar tiden vara inne för en styrelsekod. I avsaknad av ett naturligt organ för corporate governance-frågor av detta slag är det förmodligen Stockolms Fondbörs som i första hand måste ta initiativet.

8.

God styrelsesed!

Vi har i de föregående kapitlen analyserat styrelsearbetet i stora bolag med huvudsaklig bäring på börsbolagen. Det har vi gjort i ett internationellt perspektiv och i ljuset av praktiska erfarenheter i bolag i olika branscher. Vi har jämfört olika uppläggningar av regelverket (lagstiftning och självreglering) och gjort analyser i ljuset av svensk aktiebolagsrättslig tradition.

Vi har därvid funnit att

- det svenska regelsystemet för styrelsearbete i huvudsak är väl ägnat att ta hand om de krav som i praktiken kan ställas, men
- det bör ställas krav på kvalitetshöjningar på vissa områden
- roll- och ansvarsfördelningen mellan bolagsorganen måste tydliggöras, samt
- det är dags för självreglering att ta vid när lagregleringsarbetet i stort sett gjort sitt.

I författargruppen finns samsyn i det mesta. Men i några mycket väsentliga avseenden finns olika uppfattningar. Det gäller främst frågan om tyngdpunkten skall läggas på lagreglering eller självreglering. Argumenten för och emot de båda slagen av reglering preciseras i de olika kapitlen.

Det finns inget bästa system

Kritik kan riktas mot styrelsearbete i många länder. Det är inget unikt för Sverige att vi finner problem med styrelsearbetet i stora företag. De formella systemen och regelverken är olika i olika länder och det finns inget system som är överlägset i den meningen att det borde införas i alla länder. Det finns inte anledning att försöka kopiera inslag från andra länders system.

Vissa slag av fasta kommittéer inom styrelsen har efter utländska förebilder aktualiserats även i Sverige. I Storbritannien och USA har olika slag av sådana kommittéer fått snabbt genomslag. Ett huvudskäl är att styrelserna i stora bolag i dessa länder ofta har en hög andel insiders (i bolaget anställda chefer) som ledamöter. Kommittéerna förväntas bidra till att stärka outsiders (styrelseledamöter som inte är anställda i bolaget) ställning i styrelsearbetet. I Sverige, där sedan gammalt de större bolagens styrelser domineras av outsiders, är situationen annorlunda. Särskilt när det gäller s.k. revisionskommittéer är det angeläget att i Sverige i stället ta fasta på den praxis som innebär nära kontakter mellan revisorerna och styrelsen i sin helhet.

En utvecklingsmöjlighet som tidvis skymtat i den svenska debatten är ett så kallat dualistiskt styrelsesystem, av det slag som det tyska systemet representerar. Men detta är främmande för den svenska bolagsrättsliga traditionen. Ett generellt införande av detta skulle inte bidra till att förbättra styrelsearbetet i svenska aktiebolag. Bland annat skulle det begränsa outsiderorganets (styrelsens) befogenheter.

För banker kan emellertid som ett alternativ övervägas en uppdelning i en mindre styrelse (= den egentliga styrelsen) som handhar bland annat kreditbesluten och en större styrelse eller råd där representanter för stora kunder medverkar. Även i övrigt bör man kunna diskutera ett nytt rådgivande outsiderorgan för mycket specifika företag (t.ex. försäkringsbolag) mellan den operativa styrelsen och bolagsstämman – vad som ibland kallas förvaltningsråd. Detta är då inte detsamma som att införa ett system av tyskt slag.

Det svenska regelsystemet är i huvudsak ändamålsenligt

Även om vi riktar kritik mot hur styrelsearbetet i stora svenska aktiebolag i flera avseenden fungerat i praktiken anser vi ändå att det svenska regelsystemet i huvudsak är lämpligt som ram. Det är inte regelsystemets fel att styrelser misslyckats eller agerat fel. Lagstiftningen bör fortsätta att vara en ramlagstiftning som inte i detalj reglerar arbetet utan ger möjlighet för bolagen att anpassa sig till förändringar inom bolagen själva och i omvärlden. Den lagreglering som behövs bör koncentreras till sådant som bidrar till att tydliggöra de olika bolagsorganens ansvar och som ger möjlighet till effektivare kontroll.

Kvaliteten i styrelsearbetet bör höjas

Styrelserna och de som utser styrelserna har i många fall inte lyckats anpassa sig till förändringar i omvärlden. Med det menar vi inte att styrelserna borde besitta förmåga att förutse framtiden. Det handlar om kunskande, kompetens och tid hos de personer som ingår i styrelser samt om sättet att arbeta i en styrelse. Företagande handlar mycket om risktagande, om bedömningar och hantering av omvärldsförändringar. Ett bra styrelsearbete bör inriktas på sådana förhållanden och inte enbart på sifferexercis, som bidrar till falsk trygghet där man ofta inte ser skogen för bara träd. Ett bra styrelsearbete måste vara långsiktigt och få ta tid. Det handlar om insikt om skiljelinjen mellan styrelse och VD. Kvaliteten brister ifråga om tydliga fördelningar av ansvar och kontroll. Både styrelsens sammansättning och dess arbetsätt bör därför ses över. Maktfördelningen mellan de olika bolagsorganen är inte ett nollsummespel. Ökar makten eller kraften hos styrelsen behöver det inte innebära minskat inflytande för VD, revisorer och bolagsstämma. Det kan i god mening innebära ökad effektivitet att öka makten hos de olika organen. Makten att utveckla ett bolag behöver inte stå i motsatsställning till makten att kontrollera.

Styrelsen i större bolag, bland annat de som är aktiemarknadsnoterade, bör vara ett outsiderorgan, dvs. chefstjänstemän i bolaget skall inte vara ledamöter av styrelsen. För att dra en klar gräns mellan styrelse och verkställande ledning, mellan outsiders och insiders, bör VD inte ingå som ledamot i styrelsen – även om han eller hon självfallet är föredragande där. Men styrelseledamöter måste även i en outsiderroll grundligt sätta sig in i företagets verksamhet.

Styrelsen skall fungera som ett lag för bolagets bästa och helst ha med representanter för tunga ägare. Lagidén innebär att det finns en gemensam grundsyn så till vida att ledamöterna kan tala med varandra i en anda av respekt och förståelse. Det innebär vidare att styrelseledamöterna kan ställa krav på varandra och på VD. Det innebär däremot inte att styrelseledamöterna nödvändigtvis måste tycka lika. Interaktionen inom en styrelse innebär att det normalt utvecklas gemensamma sätt att se på saker och ting vilket är positivt men också negativt. Styrelsen skall innehålla personer med oberoende och integritet som kan ställa de obehagliga frågorna. Styrelseordföranden har den viktiga uppgiften att såväl ta till vara ledmöternas olika erfarenheter som leda dem fram till gemensamma ståndpunkter och beslut. En viss dynamik över tiden är viktig och styrelsen bör successivt förnyas så att nya synsätt får chans att vinna insteg.

Styrelsens kontrollfunktion bör betonas starkare än i dag. Det är VD som bör vara den som i huvudsak driver bolagets utveckling. Det gäller att dels tillgodose krav på kontroll med mycket god insyn för styrelsen, dels ge stort utrymme för VD:s utvecklingsambitioner. Styrelsen bör kontinuerligt utvärdera VD och hans eller hennes arbete.

Dags för självreglering att ta vid

Hur bör lämpligast de kvalitetshöjningar som nämnts ovan åstadkommas? Utveckling av aktiebolagslagen och andra lagar torde inte vara den lämpliga vägen i dag. Aktiebolagslagen är en grundstomme som för alla aktiebolag anger vissa

viktiga restriktioner för hur företagandet får bedrivas. Men det går inte att lagstifta om hur företagande skall bedrivas. Det behövs en kontinuerlig regelutveckling som komplement till den grundläggande lagregleringen, en regelutveckling som måste vara flexibel i förhållande till förändringar i företagandets betingelser och i förhållande till de erfarenheter som görs i styrelsearbete i praktiken. Det är så mycket som förändras i betingelserna för företagande i vår tid – nya slag av ägare, teknisk utveckling, marknadsutveckling, internationalisering i många avseenden. Lagstiftningen har nu i stort sett nått en mognad som bör kunna stå sig ganska länge. Det är dags för självreglering, som genom större flexibilitet kan utvecklas och förnyas kontinuerligt alltefter erfarenheterna. Självregleringen blir en påbyggnad som samspelar med den grundläggande lagstiftningen. Åtgärder för att höja kvaliteten i styrelsearbetet av de slag som nämnts ovan är just sådant som lämpar sig för den kontinuerliga regelutveckling som självreglering bör gå ut på.

Svårt att få fram effektiva sanktionssystem

Ett problem är att de sanktioner som är kopplade till regleringen på bolagsområdet ofta är ganska verkningslösa. Det finns anledning att se över vad som bör finnas i lagstiftningen om sanktioner, men med vetskapen om att den bolagsrättsliga lagstiftningens natur gör det svårt att utveckla effektiva sanktioner. (Vi bortser här naturligtvis från ekonomisk brottslighet där ju brottsbalken gäller och givetvis bör gälla även i fortsättningen.) Vi måste också inse att den självreglering som vi förordar inte heller är lätt att förena med effektiva sanktioner. De företag som bäst skulle behöva se över sitt styrelsearbete kanske väljer att blunda för rekommendationerna. Självregleringen bör huvudsakligen gå ut på att underlätta en utveckling av god styrelsesed och på att det skall ligga i varje styrelses egenintresse att följa sådan sed.

God styrelsesed måste utvecklas!

God styrelsesed diskuteras för närvarande i många andra länder. Vi har i boken berört Cadburyrapporten i Storbritannien. Vi kan också nämna Torontobörsens "guidelines". Ett internationellt försök är "Who holds the reins?" där det konstateras att olika länders historia, kultur och erfarenheter innebär att man inte bör försöka få fram en internationellt enhetlig syn på hur god styrelsesed skall se ut.

Det är viktigt för kvaliteten i styrelsearbete att det i Sverige – i ett självregleringssystem – utvecklas "God styrelsesed" där bra praxis och erfarenhet presenteras och rekommenderas till eftertanke och efterföljd. Det gäller att få fram och presentera "best practice" och därvid inte lägga tonvikt på enhetlighet och jämförbarhet. Däri skiljer sig god styrelsesed från god revisionssed där jämförbarhet är ett viktigt syfte. I god styrelsesed är det mer fråga om att tydliggöra utvecklingen av god praxis. Det bör övervägas att införa orden "god sed" eller "god styrelsesed" i aktiebolagslagen med innebörd att sådan sed bör följas. Sedan skall andra än lagstiftaren peka ut vad som kan bedömas vara god sed.

En nästan självklar tes är att det inte finns *ett* lednings/styrelsesystem som är det optimala. Vi har på olika sätt kunnat bekräfta denna slutsats. Kraven på en styrelse är och bör vara olika för olika slag av bolag och i olika skeden i ett bolags utveckling och kraven bör utvecklas över tiden. Avgörande för om styrelsearbetet fungerar bra är att det finns en lyhördhet för de speciella kraven och inte minst ett bra samspel mellan de olika bolagsorganen.

Styrelsearbetet skall genomsyras av de praktiska behoven av förändring och utveckling i bolaget och inte primärt av lagstiftning. Detta ställer krav på forskning och utredning om praxis i styrelsearbete och kriterier för vad som är bra och dåligt. Utveckling och debatt i andra länder bör noga följas. Från god styrelsesed i betydelsen "best practice" kan man tänka sig att för vissa slag av bolag ta fram god styrelsesed i betydelsen "a code of conduct" med minimikrav för styrelsearbete som måste följas av berörda bolag. För aktiemark-

nadsnoterade bolag är Stockholms fondbörs ett naturligt forum som trovärdig och respekterad avsändare med möjligheter att utforma tydliga incitament till efterlevnad och sanktioner vid brott mot en sådan "code of conduct". En sådan kod minskar emellertid inte behovet av att identifiera bästa praxis och verka för spridning av denna – code of conduct kan ju som nämnts endast ställa minimikraven. Ambitionerna i svenska bolag bör vara mer långtgående än så och stimuleras genom att några intressenter tar på sig att driva utvecklingsarbete om bästa praxis.

Litteratur

- Aarum, N., (1994), *Styremedlemmers erstatningsansvar i aksjeselskaper*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Arlebäck, S. O., (1995), *Från ägarmakt under ansvar till företagsledarmakt u.p.a.*, Lund: Studies in Economic History 4.
- Berle, A. & Means, G., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Harcourt.
- Bergström, C. & Samuelsson, P., (1995), "Avtalsfrihet i aktiebolagslagen – en introduktion", *Tidskrift för retsvetenskap*, s. 326 ff.
- Bergström, R., Engwall, L. & Wallerstedt, E., (1994), "Organisational Foundations and Closures in a Regulated Environment: Swedish Commercial Banks 1831–1990", *Scandinavian Journal of Management*, 10, nr 1, s. 29–48.
- Brodin, B., Lundberg, L., Sjöstrand, S.-E. & Östman, L., (1995), *Styrelsearbete i koncerner*, Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Charkham, J. P., (1994), *Keeping Good Company. A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Oxford: Clarendon Press.
- Dahlbäck, C., Douglas, G., Hambræus, G., Lidén, L., Ramel, S. & Wikström, S., (1990), *Effektivare styrelsearbete*, Stockholm: SNS Förlag.
- Didner, H., (1993), *Utländskt ägande av svenska aktier*, Uppsala: Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet.
- Dotevall, R., (1989), *Skadeståndsansvar för styrelseledamot och verkställande direktör*, Stockholm: Norstedts.
- Engwall, L., (1968), "En undersökning av vissa styrelsekaraktäristika", *Affärsekonomi*, 41, nr 2, s. 74–76 och 89.
- Engwall, L., (1995), "Bankkris och bankorganisation", I: *Bankerna under krisen. Fyra rapporter till Bankkriskommittén*, Stockholm: Fritzes, s. 131–206.

- Engwall, L. & Johanson, J., "Banks in Industrial Networks", *Scandinavian Journal of Management*, 6, nr 3, s. 231–244.
- "Fermenta – fakta och erfarenheter". *Rapport till Stockholms fondbörs*, Stockholm 1988.
- Glete, J., (1994), *Nätverk i näringslivet*, Stockholm: SNS Förlag.
- Hambraeus, G., (1994), *Gott sätt vid styrelsebordet*, Stockholm: SNS Förlag, andra upplagan.
- Hedlund, G., Hägg, I., Hörnell, E. & Rydén, B., (1985), *Institutioner som aktieägare. Förvaltare? Industrialister? Klippare?*, Stockholm: SNS Förlag.
- Hägg, I., (red.), (1987), *Att äga stora företag – några ägares erfarenheter*, Stockholm: SNS Förlag.
- Højsteretts uttalande, *Norsk Retstidende*, 1991, s. 119.
- Isaksson, M. & Skog, R., (1994), *Aspects of Corporate Governance*. Corporate Governance Forum. Stockholm: Juristförlaget.
- Jansson, P.-O., (1995), *Regelbildning på värdepappersmarknaden*, Stockholm: Juristförlaget.
- Kedner, G. & Roos, C.-M., (1995), *Aktiebolagslagen med kommentarer*, Stockholm: Fritzes, femte upplagan.
- Lidén, L., (1966, 1974), *Makten över företaget*, Stockholm: SNS.
- Macey, J.R., (1993), *Svensk aktiebolagsrätt i omvandling*, Stockholm: SNS Förlag.
- Macey, J., (1994), *Svenskt bankväsendes framtida utveckling*, Stockholm: SNS Förlag.
- Meinhardt, P., (1982), *Company Law in Europe*, Aldershot: Gower Publishing.
- Proposition 1975:103 med förslag till ny aktiebolagslag m.m.
- Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, 1992, ("Cadburyrapporten"), London: Gee and Co. Ltd.
- Rodhe, K., (1995), *Aktiebolagsrätt*, Stockholm: Norstedts Juridik, sjuttonde upplagan.
- Rydbeck, O., (1993), *Om styrelseansvar m.m. Slutrapport om ansvar för Nordbankens styrelse avseende bankens kreditgivning främst under tidsperioden 1988–1990*, Stockholm: Setterwalls.
- Samuelsson, P., (1991), *Information och ansvar: om börsbolagens ansvar för bristfällig informationsgivning på aktiemarknaden*, Stockholm: Norstedts.
- SIND 1975:4, *Styrelserepresentation för anställda*.
- SOU 1941:9, *Lagberedningens förslag till lag om aktiebolag m.m.*
- SOU 1984: 26, del 2, *Bankrörelselag. Betänkande av banklagsutredningen*.

- SOU 1995:44, *Aktiebolagets organisation*. Delbetänkande av Aktiebolagskommittén.
- Styrelsearbete och samspelet med revisorn. Erfarenheter från praktiken*. Rapport utgiven av Öhrlings Reveko AB, Stockholm, 1991.
- The Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada, "Where were the Directors?", (1994).
- Wallander, J., (1994), "Styrelsearbete och styrelseansvar i banker", I: *Bankkrisen. Rapporter av Håkan Lindgren, Jan Wallander och Gustaf Sjöberg*, Stockholm: Fritzes, s. 33–66.
- Wallgren, S., (1993), "Rollfördelningen mellan VD och styrelsens ordförande". I *Vänbok tillägnad Carl M:son Mannerfelt*, Stockholm: Norstedts.
- Who Holds the Reins? An overview of corporate governance practice in Japan, Germany, France, United States of America, Canada and the United Kingdom*, (1995), prepared by the International Task Force on Corporate Governance of the International Capital Markets Group.

Register

- advisory board 95; *se även* förvaltningsråd
aktiebolagskommittén 11, 29, 33, 35, 36 ff, 39 f, 42, 44 f, 48, 99 f, 104, 105, 122, 125, 127, 131
Aktiengesellschaft, AG 58 f, 61, 63, 96
Aktiengesetz 62
aktieselskab 91
ansvarsfördelning 32, 41, 43, 59, 96 f, 100, 113 f
Arbeitsdirektor 59 f
arbetande styrelseordförande; *se* styrelseordförande
audit committee 14, 73, 75, 79 f, 103 f; *se även* kommittéer, kreditutskott, revisorskommitté
Aufsichtsrat 10, 36, 58–63, 97

Bankenstimmrecht 62
banker 15–28, 62, 77 f, 88 f, 93 f, 98, 132, 136
bankstyrelse 18–28, 35, 93 f
Beijerinvests Industrigrupp 30 f
best practice; *se* bästa praxis
board, board of directors 10, 70
bolagisering 13, 43, 53
bolagsstämma 34, 36, 60, 62, 84
Boninvest 50
Bonnierföretagen, AB 47, 48 ff, 52
Bullock-rapporten 72
bästa praxis 11, 112, 128, 140 f

Cadburykommitténs rapport 14, 69, 73, 99, 101 ff, 105–108, 109, 130, 133, 140

centralstyrelse 19, 22, 27
chief executive officer, CEO 65, 73, 75 f, 79 f, 96
chief operating officer, COO 73
Cityfastigheter 50
Code de commerce 55
code of best practice 33, 69, 128; *se även* bästa praxis
code of conduct 11, 102, 111, 140 f; *se även* god sed, god styrelsesed
committees of the board 79; *se även* kommittéer
common law 69, 74
Companies Act 69 f
compensation committees 79 f; *se även* kommittéer
conseil d'administration 64
conseil de surveillance 66
corporate governance 9 f, 56, 99, 105, 111 f, 129, 134

Danmark 13, 91 f, 94
Delaware 74
delegering 12, 19 ff, 27, 41
delikatessjäv 24
Deni AB 50
Deni HB 50
derivathandel 21 f
directeur général unique, DGU 67
directoire 66
directors and officers liability insurance 77
direktionskommitté 91
divisionsstyrelse 52
Diöskoncernen 32
DN 48, 51

Register

- dotterbolag 13, 42 f, 47, 54, 58
dotterbolagsstyrelse 43, 50 f, 53
dualistiskt styrelsesystem 58, 61,
66, 96, 136
Duni 48, 53
- England; *se även* Storbritannien,
13, 24, 59, 62, 68, 71, 105, 108
equity rules 69
EU 58, 91, 99
Expressen 48, 51
- Facit 29, 104
Fagersta 29
familjeföretag 40, 61, 118
Fermenta 110, 119
financial control 106
Finansinspektionen 24 ff
Finland 14, 24, 92
Frankrike 11, 13, 63–68, 72, 77,
81, 87, 96
Föreningen Auktoriserade Reviso-
rer, FAR 133
försäkringsbolag 93, 95, 98
förvaltningsråd 14, 92–95, 98, 136
- gérant 68
Geschäftsführer 62
Gesellschaft mit beschränkter Haf-
tung, GmbH 61 ff, 68
Gesellschafter 62
god revisionssed 128, 140
god sed 102, 111, 140; *se även* god
styrelsesed
god styrelsesed 54, 114, 128, 130,
135 ff, 139, 140 f; *se även* god sed
Gränges 29
Gusum 119
- Handelsbanken 23, 103
Hauptversammlung 60
- insiders 38, 42, 64, 66, 70 ff, 73,
86, 91, 95 ff, 106, 136, 138
insiderstyrelse 58
- Japan 13, 56, 72, 75, 77, 81, 83–89
Järnförädling 30
jäv 23 f
jävskredit 19
- kommanditbolag 61
Kommanditgesellschaft auf
Aktien, KGaA 61
kommittéer 35, 68, 70, 73, 79 f, 91,
98, 103 f, 113, 115, 121, 136
koncerner 13, 42 f, 47, 53, 84
koncerninterna styrelseledamöter
42 f
koncernstyrelse 42 f, 52 ff
kontorsstyrelse 22, 26
kontraktsteori 116
kontroll 41, 44 f, 54, 56, 99 f, 103,
105, 106–109, 110 ff, 138
kreditkommittén; *se* kreditutskott
kreditutskott 12, 19 ff, 24, 27 f, 94
Kreugerkraschen 55, 119, 125
kundrepresentation i styrelsen
23 f, 28
- lagreglering 14, 48, 54, 67 f, 69,
91, 101, 117 f, 119 f, 123, 127,
132, 135, 137 ff
limited liability company 70
Londonbörsen 101
löneutskott 68; *se även* kommit-
téer
- management committees 86; *se
även* kommittéer
managing director 72
moderbolag 47
moderbolagsstyrelse 50 f
monitoring 106
Montanbolag 59 f
mångsyssleri 13, 36 f
Mälarskog 31
- Naamloze Vennootschap, NV 90
Nederländerna 13, 89 ff, 100
New York Stock Exchange 75, 78 f,
81

- Nobel 119
nominating committees 73, 79; *se även* kommittéer, nomineringsutskott
nomineringsutskott 68
Nordbanken 20, 23
Norge 14, 30, 92
Nyckeln 104
Näringslivets börskommitté, NBK 105, 133
närståendetransaktioner 104, 110 f
- Ostindiska Kompaniet 90
outsiders 39, 66, 71 f, 73, 76 f, 90 ff, 95 ff, 136
outsiderstyrelse 58, 138
- PKBanken 26
président de directoire 66
Président directeur-général, PDG 64 f, 67, 77
private companies 70
protokoll 13, 44 ff, 61, 86
public companies 70 f
- Redovisningsrådet 133
regionstyrelse 22
remuneration committees 73; *se även* kommittéer
Renault 66
representantskap 14, 92, 94
revisionskommitté 104, 106, 136; *se även* audit committee
revisionsutskott 68; *se även* audit committee
- sanktioner 118 f, 123, 129, 139, 141
Scania 30
S-E-Banken 23
Securities and Exchange Commission, SEC 76
självreglering 14, 54, 74, 98, 101 f, 106, 111, 114, 128 ff, 132 ff, 135, 138 f, 140
- skadeståndsrisk 74, 77, 107
skriftlig instruktion 34 f
socialekonomiskt råd, SER 91
société à responsabilité limitée, SARL 64, 68
société anonyme, SA 63 f, 66 f
Stockholms Fondbörs 58, 102, 111, 130, 134, 141
Storbritannien; *se även* England, 11, 68–73, 74, 77, 80 ff, 85, 88, 95 f, 99 ff, 106, 108, 109, 111, 130, 136, 140
styrelse (aktiebolagsstyrelse)
 arbetssätt 19 f, 32 f, 35, 39 f, 45 f, 53 f, 57 f, 63 f, 75 ff, 79 f, 86, 91, 95, 100, 104, 109, 137 f
 sammansättning 12 f, 36 f, 42, 49 f, 53, 73, 102, 137 f
 styrelsekod 128 ff, 133 f; *se även* god sed, god styrelsesed
 styrelseledamöter
 antal 23, 35 f, 49, 59, 64, 70 f, 76, 85 f
 banker 27
 externa 42, 103, 106
 koncerninterna 42 f
 rekrytering 23 f, 52, 53, 64, 66, 80
 val av 33, 37 f, 51, 63, 66, 84, 86, 90
 styrelseordförande 38 f, 41, 50 f, 59, 64, 75, 88, 92, 96, 110, 125 f, 138
Sydsvenska Dagbladet 48, 53
säkerhetsfrågor 105, 108 f, 111, 112, *se även* kontroll
- Tendenzunternehmen 61
Tidnings AB Marieberg 47, 48 ff, 51 f
Tokyobörsen 86
Tyskland 11, 13, 24, 36, 56, 58–63, 68, 72, 75, 77, 81, 100
USA 11, 13, 24, 55 f, 62, 73–82, 85, 87 f, 95 f, 136

Register

Wallenberg, Marcus 124

Wallenbergssfären 102

Viénot-rapporten 68

Volvo 30, 38, 66, 96

Vorstand 58–61, 62 f, 97

Zaibatsu 84

åldersgräns, styrelseledamöter 67,
71, 76, 87

Kvaliteten i styrelsearbetet i stora svenska bolag måste höjas! Det är en av lärdomarna av de senaste årens kriser i finansvärlden och andra branscher. Problem med bolagsstyrelsers arbete är inget unikt för Sverige, de finns även i andra länder. De formella systemen och regelverken varierar, men det finns inget regelsystem som är överlägset alla andra och som borde införas i Sverige. Det kan rentav ligga en fara i att okritiskt kopiera regler från ett annat system.

I själva verket är det formella svenska regelsystemet för styrelsearbete ändamålsenligt. Det är inte regelsystemets fel att styrelser har misslyckats eller agerat fel. Lagstiftningen bör även fortsättningsvis vara en ramlagstiftning som inte reglerar arbetet i detalj utan ger bolagen möjligheter att anpassa sig till förändringar. Vad som nu behövs är en utvecklad självreglering som kan bidra till "god styrelsesed". Självregleringen blir en påbyggnad som samspelar med den grundläggande lagstiftningen. Bra praxis och nyttiga erfarenheter skall presenteras och rekommenderas till eftertanke och efterföljd.

Om god styrelsesed skriver här såväl praktiker från näringslivet med egna erfarenheter från styrelsearbete i stora bolag som ett antal akademiker som forskat om styrelsearbete i både företagsekonomiska och rättsvetenskapliga perspektiv.

ISBN 91-7150-614-4



9 789171 506146

SN
FÖRLAG