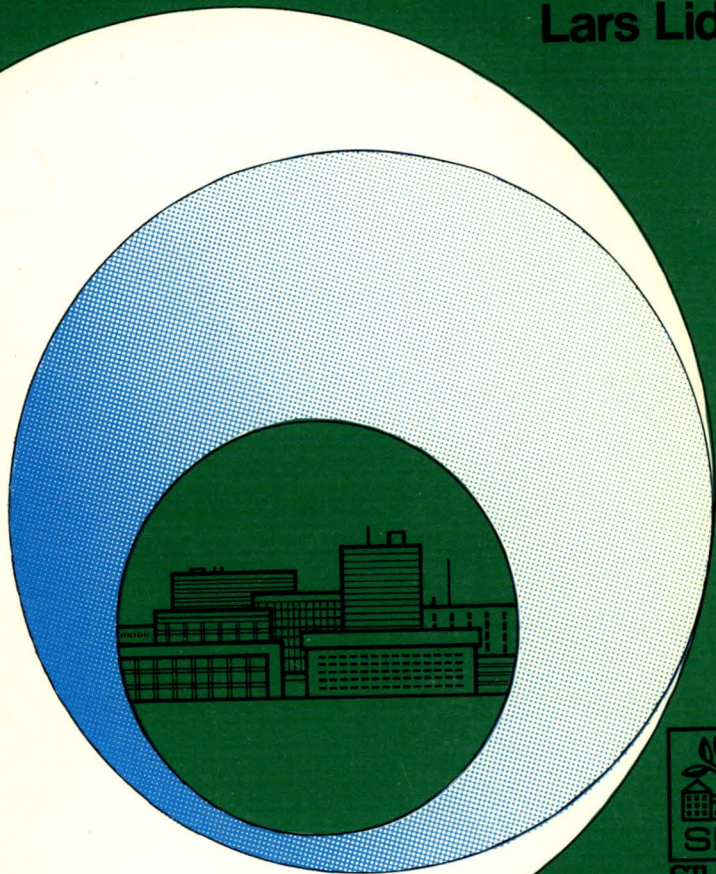


MAKTEN ÖVER FÖRETAGET

En analys av ansvars- och
befogenhetsfördelningen mellan
olika bolagsorgan.

Lars Lidén



Makten över företaget

Makten över företaget

Av LARS LIDÉN



Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Studier och debatt

utges av Studieförbundet Näringsliv och Samhälle
Sköldungatan 2 · 114 27 Stockholm · Telefon 08-23 25 20
Postgiro 35 62 60-0

Nr 1 1973 21:a årg.

© Lars Lidén och Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Tryckt hos Beyronds AB, Malmö 1974

Omslag av Operativ Reklam

ISBN 91-7150-143-6

SNS – STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGS LIV OCH SAMHÄLLE

är en ideell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv, fristående från politiska partier och intresseorganisationer. Genom vetenskaplig forskning, konferenser samt studier och debatt i lokala grupper vill SNS sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till individuella ställningstaganden i den allmänna debatten.

Innehåll

Utgivarens förord	9
Författarens förord	11
1 OM MAKT OCH INFLYTANDE	13
Industrialismen	13
Företaget som hierarkisk pyramid	14
Idédebatten om makt och företagsdemokrati	17
Begreppet makt	20
Konkurrensideologin och maktfördelningen	24
Effektiviteten som värdemätare	26
Samhället och företagens handlingsramar	28
Makten över företaget	31
2 LAGSTIFTARENS SYN PÅ MAKTFÖRDELNINGEN I FÖRETAGEN	33
Lagstiftningens begränsningar	33
Filosofi och utveckling	34
Tidigare aktiebolagslagar	35
Beslutande/verkställande/kontrollerande	37
<i>Insiders och outsiders</i>	38
1944 års lag – allmänna drag	39
Bolagsstämman enligt 1944 års lag	42
Styrelsen enligt 1944 års lag	48
Verkställande direktören enligt 1944 års lag	54
Revisorerna enligt 1944 års lag	57

Förslaget till ny aktiebolagslag	60
Bolagsorganen i europeisk lagstiftning	65
Maktfördelningen enligt lagen – en sammanfattning	70
3 VAR FATTAS BESLUTEN I VERKLIGHETEN?	72
Intervjumaterialet	72
Bolagsstämman – allmänt	73
Ägarstrukturens betydelse	75
Konsortialavtal – aktieägarföreningar – fullmaktsinsamlande	78
Fullmakter utanför styrelsens kontroll?	80
Bolagsstämman – en potentiell maktfaktor	83
Exempel på stämмоaktivitet	85
Ett generellt demokratiskt problem	87
Bolagsstämman som kontaktinstrument	90
Ägarintressentens roll	93
Styrelsen – allmänt	95
Styrelsens rekrytering – ägarstyrelser kontra fackmannastyrelser	97
Gemensamma styrelseledamöter	101
Styrelsens storlek, ålderssammansättning etc	105
Kritiken mot näringslivet för nepotism	111
Styrelsens uppgifter	115
Verkställande direktörens ställning och uppgifter	119
Heltidsanställd ordförande	122
Styrelsens arbetsformer	126
Hur informerad blir styrelsen?	132
VD:s handlingsmarginaler	138
Revisorernas roll i beslutprocessen	143
Några intervjuglimtar	148
Stämma/styrelse/VD – en sammanfattning	150
4 BESLUTPROCESSEN I FÖRETAGSLEDNINGEN	155
Ordergivning kontra beslutprocess	155
Ansvarsdelegeringens princip	157

Beslut om företagssammanslagning – ett typfall	159
Konstruerat motsatsförhållande?	164
Institutionella styrelseledamöter	166
Beslutprocessen – ett schema	170
Beslutprocessen – initiativtagandet	172
Beslutprocessen – målformuleringen	173
Beslutprocessen – problemlösningen	176
Beslutprocessen – det formella avgörandet	179
Makt, inflytande och ledarskap	182
5 STYRELSEREPRESENTATION FÖR ANSTÄLLDA OCH DET	
ALLMÄNNA	187
Vidgat intresse för arbetsdemokrati	187
De fackliga organisationerna ändrar uppfattning	192
Styrelserepresentation för de anställda	194
Motiven för styrelserepresentation	198
Styrelserepresentationens konsekvenser från facklig utgångspunkt	203
Styrelserepresentationens konsekvenser från företagets utgångspunkt	210
Styrelserepresentation för det allmänna	218
Erfarenheter från utlandet	224
Styrelserepresentationen – slutord	228
6 MORGONDAGENS FÖRETAGSLEDNING	231
Några utvecklingstendenser	231
Företagsbegreppet	232
Ägandets innebörd	235
Förmögenhetsfördelning kapitalägare–löntagare	241
Utvecklingen på företagsdemokratins område	247
Reformering av bolagsstämman	254
Massmedia övertar en stämmofunktion	260
Morgondagens bolagsorgan	264
En framtida konkurrensfaktor	271
LITTERATURFÖRTECKNING	273

Utgivarens förord

Hösten 1966 publicerade SNS boken *Makten över företaget* författad av Lars Lidén. Den behandlade ett aktuellt ämne och blev snabbt utsåld.

Sedan hände något för debattböcker ovanligt. Allt efter som åren gick blev de behandlade problemen mer och mer uppmärksammade. Organisationer och partier ändrade åsikter. Lagstiftningsmaskineriet rullade igång. Såväl debattläge som sakläge är ett annat idag än när bokens första upplaga kom ut. Detta återspeglas också i omarbetningen, som har blivit så omfattande att det är berättigat att tala om en helt ny bok.

Sedan den första versionen publicerades har det tillkommit en ny och betydande kategori läsare av böcker om företagens topporgan: alla de tusentals anställda som av sina kamrater utsetts att representera dem i styrelserna. SNS hoppas att denna bok även skall vinna spridning som ett slags kursbok bland dem som vill ha ett vidare perspektiv på sitt förtroendeuppdrag.

Stockholm i november 1973

Göran Albinsson
Verkst. dir i SNS

Författarens förord

Det kan ifrågasättas om debattböcker skall ges ut i ny upplaga. De skrivs i ett bestämt tidssammanhang och brukar redan efter några år vara överspelade av verkligheten.

Författaren till denna skrift spjånade länge emot alla planer på nyutgivning. När SNS till sist i alla fall fick löfte om att boken skulle komma ut igen förutsatte planerna en begränsad omarbeting. Det var i första hand vissa avsnitt som skulle läggas till. Boken sattes upp på litteraturlistorna under sitt gamla namn *Makten över företaget*.

De uppgjorda planerna höll inte, bl a därför att det hade hänt så mycket sedan sist. När arbetet nu är avslutat har det i stor utsträckning blivit en ny bok. Av de skäl som här har angivits utkommer den emellertid under oförändrat namn.

Mest bibehållna är kapitlen 2 och 3, även om båda har omarbetats. Kapitel 5 är helt nyskrivet, kapitel 6 i det närmaste nytt. I texten har här och var infogats avsnitt ur egna föredrag och artiklar samt även några synpunkter från en PM som på sin tid utarbetades för den statliga samarbetsutredningen.

När författaren i texten döljer sig bakom vi-formen är anledningen helt enkelt att de många intervjuer, seminarier och konferenser som lämnat material till boken vanligen hållits i SNS namn. Överhuvudtaget har synpunkterna i så hög grad vuxit fram under samtal och debatter att jag-formen redan av den anledningen skulle ha känts förmäten.

När boken nu, starkt försenad och inte utan möda, ligger färdig vill jag särskilt tacka professor Knut Rodhe, som läst igenom de juridiska avsnitten, vännerna på SNS, som med vänlig beslut-samhet drivit på arbetet, och mina närmaste arbetskamrater på Esselte, utan vilkas tålamod och överseende projektet hade förblivit ofullbordat.

Stockholm i november 1973

Lars Lidén

1 Om makt och inflytande

Industrialismen

Ett drygt sekel har gått sedan industrialismen gjorde sitt intåg i Sverige. Samhället har under denna tid förändrats i en utsträckning som trotsar varje jämförelse med andra historiska skeden. Men det finns också åtskilligt som är sig likt. Det teoretisk-ekonomiska synsätt som i företagslagstiftningen vilar på är i påfallande grad detsamma i dag som när de första affärsbankerna grundades och träpatronerna längs norrlandskusten började exploatera landets skogar.

Från den tiden härstammar aktiebolagsinstitutet med fixerat aktiekapital, transferabla andelsbevis (aktier), befrielse från personlig ansvarighet samt medbestämmanderätt från aktieägarnas sida när det gäller bolagens skötsel. Reglerna kodifierades i Sverige för första gången genom 1848 års förordning och har vad styrelseformerna beträffar förblivit relativt oförändrade.

Genom industrialismen ställdes teknik och vetenskap målmedvetet i näringslivets tjänst. Detta förutsatte ökad organisatorisk planmässighet. Företaget blev mer markant än tidigare nyckelenheten i det ekonomiska livet.

Ber man i dag någon beskriva vad begreppet företag står för kommer han antagligen med kronologiska redogörelser från en grundare och framåt. Företaget har hunnit bli ganska mångskiftande i sin juridiska utformning men är samtidigt på något sätt så alldagligt att de flesta sannolikt aldrig reflekterar över vad det egentligen är.

För att vi inte redan här skall behöva fördjupa oss i definitioner räcker det med det förenklande konstaterandet att företaget är en *styrd organisation*, en organisation som i vår typ av

samhälle vanligen endast kan fortleva så länge den fungerar effektivt. Och effektiviteten mäts med generella lönsamhetsmått på en marknad.

Flertalet företag har sannolikt en gång i tiden grundats av någon driftig person för att tillgodose vissa begränsat ekonomiska syften. Men, speciellt om det är framgångsrikt och växer, blir företaget snart något av ett självändamål. Det institutionaliseras och får i princip evigt liv.

Detta är särskilt påfallande när det gäller de stora företag som står i centrum för den näringspolitiska debatten. Det uppfattas allmänt som en olycka när något företag upphör — man utgår då självklart från att företaget tvingats lägga ned verksamheten.

Huvuduppgiften för varje företag blir med andra ord att överleva. Och det gör företaget genom att efter bästa förmåga förvalta och utveckla de resurser som finns inom organisationen, i första hand de mänskliga resurserna.

Om vi utgår från att marknaden fungerar, att företaget och dess insatser behövs, gäller det att på ett optimalt sätt *organisera* människor och kapital inom ramen för de utstakade affärsidéerna.

Företaget som hierarkisk pyramid

Hur brukar företagsorganisationen vara uppbyggd och hur har den förändrats genom åren?

Det är betecknande att företaget länge beskrevs som en hierarkisk pyramid med några allt avgörande beslutfattare i toppen. Vad som fanns under dessa beslutfattare har närmast framställts som en anonym massa, godtyckligt indelad i tjänstemän och arbetare.

Genom hela litteraturen, från 1800-talets grottekvarnsskildringar och ända fram i vår tid, utmålas företaget/fabriken på det här sättet som en sluten byråkrati, där alla trådar löper samman i toppen.

Denna bild kanske tedde sig naturlig under en tid när det primära, och svåra, var att kunna tillverka. Industrieföretaget organiserades för tillverkningsförlopp, för ensartade arbetsuppgifter som kunde upprepas och möjliggöra långa serier. Översatt till modernt dataspråk kan man säga att tillverkningsprocessen programmerades. Sedan skötte programmen styrningen, inte de som stod vid maskinerna.

Det här ledde till en förut okänd produktionskapacitet, men det främjade säkerligen inte arbetstillfredsställelsen. Det är också betecknande att kritiken mot den industriella produktionsordningen ursprungligen vände sig just mot den långt drivna arbetsfördelningen. Kapitalismen, ofta menad som synonym med arbetsfördelningen, måste enligt marxistisk uppfattning bekämpas eftersom den mänskligt utarmade arbetskraften.

Till den traditionella bilden av företaget hörde vidare uppfattningen om kapitalägarens suveräna roll.

Industrialismens framväxt inföll under en tid när innebörden och tolkningen av begreppet privat äganderätt nådde ett slags kulmen. Dessförinnan hade bl a funnits föreställningar om släktens eller statens "överäganderätt", och senare har äganderätten/förfoganderätten kommit att kringskäras på många olika sätt.

Men vid mitten av 1800-talet, när "en växande industri och en tilltagande associationsanda"¹ framtvängde den första svenska lagstiftningen om aktiebolag, ansågs det självklart att ägaren kunde förfoga över sin egendom, även när den utgjordes av produktionsmedel. Professor Eli F Heckscher säger om denna inställning i sin bok *Industrialismen*:

Det egendomliga var att industrimännen förenade kravet på ett fritt arbetsavtal med anspråk på obligatorisk underkastelse av arbetets ena part, arbetarna. Trots att de underkände ståndssamhällets garantier för gamla samhällsklasser gjorde de för egen del anspråk på något av den privilegierade ställning som ståndssamhället hade garanterat,

¹ Formulering använd av riksdagens lagutskott i en bakgrundsmålning till det förslag som resulterade i 1910 års aktiebolagslag.

och detta blott i kraft av att de hade lyckats svinga sig upp till arbetsgivare.¹

Att kritiken mot industrisamhället tidigt fick så klart ideologiska inslag sammanhänge säkerligen med att ägande av produktionsmedel i stor skala uppfattades som liktydigt med stor beslutsmakt och att denna kunde gå i arv.

I en värld där arbetsplatsen ofta spelar lika stor roll för individen som den samhällseliga gemenskap han tillhör tedde det sig för många naturligt att anlägga samma värderingar på organisationen av företag som man gjorde på organisationen av samhället. Ansvars- och maktfördelningen inom företagets beslutande organ blev betraktad från politisk-demokratisk synpunkt, även om företaget var och är ett "socialt system" med långt mer begränsade funktioner än samhället i stort — och även med andra krav på sig till följd av marknadsekonomi.

I uppenbar kontrast mot den verklighet flertalet levde i föddes därmed drömmen om "den konstitutionella fabriken". Ordet industriell demokrati infördes i svenska språket som en direkt översättning från engelskan. Begreppet vidgades sedermera, under benämningen företagsdemokrati, till att omfatta alla sorters företag.

Skillnaden i organisatoriska förutsättningar mellan det av marknadskrafter beroende företaget och det av mer komplexa faktorer styrda samhället har sannolikt bidragit till att man aldrig kunnat samlas kring en entydig definition av begreppet företagsdemokrati. När termen i fortsättningen kommer till användning i denna skrift avser vi helt pragmatiskt *de anställdas möjligheter att påverka förhållandena i det företag, på den arbetsplats, där de är verksamma.*

Hur stämmer den här traditionella, ofta kritiska synen på företaget med dagens organisatoriska förhållanden? Är det fortfarande ägarna som bestämmer? Är företagen alltjämt slutna pyramider i vilka människor sorteras vertikalt efter be-

¹ Heckscher, E: *Industrialismen*, KF:s Bokförlag, Stockholm 1953.

fogenhet och makt?

Innan vi fördjupar oss i de legala och praktisk-administrativa förhållanden som råder finns det anledning att i korthet återge vissa drag ur idédebatten om inflytandet över näringslivet samt att stanna upp inför innebörden av begreppet makt.

Idédebatten om makt och företagsdemokrati

Intresset för näringslivets organisationsformer har gått i vågor. Här i landet förefaller debatten ta ny fart ungefär vart tjugonde eller tjugofemte år. Däremellan har andra frågor stått i blickfånget, även om företagsdemokratin som mål naturligtvis aldrig varit avskrivet för de grupper som i första hand drivit saken, fackföreningsrörelsen och vänsterpartierna.

En första debattvåg kom i början av 1920-talet. Nästa inföll vid tiden för andra världskrigets slut — den resulterade bl a i 1946 års företagsnämndsavtal. Som en tredje period av växande intresse för makt- och demokratifrågor i näringslivet kan man beteckna senare hälften av 1960-talet och början av 1970-talet.

De här debattvågorna har sammanfallit med tider av allmän politisk radikalisering — omställningar och krisproblem efter första världskriget, den vitt utbredda fruktan för en fredskris 1945 samt de ungdomsrevolter och andra politiska oroligheter som kulminerade 1968.

De kan också karakteriseras som perioder med speciella anpassningsproblem på arbetsmarknaden. Efter de stora krigen skulle arbetskraften demobiliseras och återanpassas till en osäker fredsekonomi. I slutet av 1960-talet blev man plötsligt varse problemen med att inordna tiotusentals nytexaminerade akademiker i ett näringsliv som inte var förberett och som dessutom kunde beskyllas för att vara auktoritärt organiserat.

Den första svenska "maktutredningen" tillsattes av regeringen Branting sommaren 1920. Utredningen tillkom under

intryck av den efterkrigsradikalism i marxistisk anda som då under någon tid behärskade det socialdemokratiska partiet. Man skulle undersöka möjligheterna att, som det hette, tillmötesgå arbetarnas anspråk på inflytande inte blott beträffande arbets- och lönevillkoren, utan även i företagens ledning. Ordförande och drivande kraft i denna utredning om "Den industriella demokratins problem" blev efter någon tid Ernst Wigforss. Han har i sina *Minnen* livfullt beskrivit såväl de medverkande personerna som sin och majoritetens besvikelse över det magra resultatet. "Vi gick ut för att fälla ett mastträd, och sen har vi kapat ner det och kapat ner det, så nu är det bara en tändsticka kvar, och ändå är det för stort."¹

Kommittén framlade förslag om att driftsnämnder skulle inrättas inom industri och hantverk för att "bereda de anställda ett tryggt inflytande på företagens förvaltning och allmänna utveckling..."² Lagförslaget, som huvudsakligen knöt an till ett engelskt system från krigsåren, möttes av kritik från både arbetsgivar- och arbetstagarhåll. Någon proposition avlämnades aldrig.

Strömningarna i den näringspolitiska debatten hade vid det laget ändrat riktning. Under 1930-talet sköts arbetslöshetsprogrammet i förgrunden, kompletterat av begynnande synpunkter på näringslivets strukturrationalisering. Än mer framträdande blev dessa stridsfrågor i de efterkrigsprogram som partierna utarbetade i slutet av andra världskriget. Det gällde hur man bäst skulle få näringslivet att gå för full maskin. De makroekonomiska effektivitetssynpunkterna dominerade. Kraven på ökad demokrati i det ekonomiska livet skärptes, men de gällde företagens makt över marknaden snarare än makten över företaget. Företagsdemokratien betraktades i första hand som en angelägenhet för arbetsmarknadens parter. När dessa — inte utan hot om lagstiftningsåtgärder — lyckades komma överens och träffa avtalet om företagsnämnder sjönk debattertemperaturen åter.

¹ Wigforss, E: *Minnen*, del II (1914—32), Tidens Förlag, Stockholm 1951.

² *Den industriella demokratins problem*, SOU 1923:29.

Den kris och stagnation som följt i första världskrigets spår upprepades inte efter 1945. I stället för fredsdepression följde en period av oanad välstandsökning. 1950-talet innebar återgång till en friare ekonomi. Debatten avideologiserades för en tid. Detta gällde även frågan om maktfördelningen inom näringslivet. Betecknande är ett uttalande av Ernst Wigforss från 1952:

Vi är mitt uppe i en utveckling, där gamla föreställningar om äganderätten och ägarnas funktioner håller på att förvandlas. Den dominerande roll som storföretagen med massor av "anonyma" ägare alltmer syns komma att spela, och den markerade utvecklingen av den privatkapitalistiska ekonomin till en "bolagsdirektörernas" ekonomi, håller inom avgörande områden på att ge oss en ekonomisk samhällstyp, där nya utvägar att försona kraven på både jämlikhet och effektivitet kan erbjuda sig.¹

Det var alltså inte bara fråga om ett förändrat debattklimat. Tidigare hade kritiken främst gällt ägandets koncentration till ett fåtal besuttna — och den ekonomiska makt som dessa kunnat utöva gentemot den stora massan egendomslösa. Nu riktades uppmärksamheten mot en ny grupp: de professionella experter på företagsledning som utövar ekonomisk makt utan att nödvändigtvis äga själva.

Den utländska debatten hade länge spunnit på samma tema. Redan 1932 hade Berle och Means² lanserat teorin att den ekonomiska makten efter hand skulle koncentreras till ett litet antal personer som utan egentliga ägarintressen sitter i ledningen för de dominerande företagen. Teorin utgick från vissa antaganden. Koncentrationsgraden inom näringslivet förmodades öka — och därmed de berörda företagens makt över sina marknader. Vidare antogs aktieägandet bli alltmer spritt och ägarna maktlösa. Företagsledarna skulle i växande grad kunna handla oberoende av ägarintressena.

¹ Wigforss, E: *Socialism i vår tid*, Tidens Förlag, Stockholm 1952.

² Berle, Adolf A/Means, Gardiner C: *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1932.

Dessa antaganden utgick från amerikanska förhållanden. Har de stämt med den faktiska utvecklingen i USA? Och stämmer de på ett litet industriland som Sverige?

En som under slutet av 1950-talet sökte besvara dessa frågor var dåvarande redaktören, nuvarande vpk-ledaren C. H. Hermansson. Hans böcker *Koncentration och storföretag* och *Monopol och storfinans* väckte uppmärksamhet långt utanför den yttersta vänstern. Men inte förrän riksdagen i början av 1960-talet fattat beslut om en offentlig utredning för att kartlägga ägar- och inflytandestrukturen inom det privata näringslivet blåstes återigen brett intresse i maktfrågorna.

Begreppet makt

Den statliga kommittén började sitt arbete under namnet makt-koncentrationsutredningen. Redan efter kort tids grubblande strök man emellertid prefixet makt.

1968 framlade utredningen några uppmärksammade delbetänkanden, bl a ett om ägande och inflytande.¹ Där konstateras inledningsvis att begreppet makt är "lika opreciserat och svår-mätbart som det är värdeladdat". Tolkningarna varierar, hävdar man, från fall till fall, från person till person.

Utredningen hänvisar till försöken att göra en distinktion mellan *makt* och *inflytande* varvid makt skulle definieras som möjligheten att tillgripa sanktioner av något slag medan inflytande skulle vara ett mer omfattande begrepp och avse olika slag av påverkan.

Större vikt kan tillmätas vissa andra distinktioner som utredningen gör, nämligen dels mellan *formell* och *reell* makt, dels mellan *potentiell* och *faktiskt utövad* makt.

"Den formella makten kan vara helt skild från den reella makten", konstaterar man och exemplifierar med monarkens ställning i dagens svenska samhälle.

¹ *Ägande och inflytande inom det privata näringslivet*, SOU 1968:7

Den potentiella makten karakteriseras av att den endast undantagsvis brukar behöva tas i anspråk. Den är emellertid tillräckligt reell för att kunna utövas när det någon gång gäller att skydda vitala intressen.

Till dessa definitioner från koncentrationsutredningen kan fogas påpekandet att begreppet makt visserligen är en känsloladdad abstraktion, men en abstraktion som kommit att användas i de mest skiftande slag av samhällsanalyser. Det som gör begreppet intressant i en studie av företagens styrelseformer är vetenskapen om att makten är hierarkisk. Den individuella, organiserade makten når aldrig längre än utövarens fysiska styrka, argumentationsförmåga eller personliga utstrålning. Det är genom att *organiseras* som makten kan få sina gränser drastiskt vidgade. Organisationen blir en projektor med vars hjälp inflytandet förstoras och sprids.

Översatt till företagsadministrativt språkbruk gör en effektiv organisation det möjligt att driva ledningens vilja genom hela beslutenheten. Makten över företaget blir således till avgörande del en fråga om beslutmekanismens administrativa uppbyggnad.

Som en följd av att organisatoriska former skapas för att samordna flera människors verksamhet är det oundvikligt att en del personer får större makt än andra, konstaterar utredningen vidare. ”I synnerhet gäller detta när samordningen innebär att vissa människor sätts att koordinera andra människors verksamhet. Frågan om maktens eller inflytandets fördelning har därför relevans för alla organisationer.”

Begreppet makt har ofta kommit till användning i sammanhang där det får en negativ underton. Här förtjänar emellertid påpekas att makt i meningen handlingskraft och beslutsförmåga borde vara lika nödvändig som önskvärd. Man kan ifrågasätta vem som utser makthavarna, hur de skall kontrolleras etc. Men själva förutsättningen för ett fungerande företag i en marknadsekonomi är att ledningen besitter makt, effektivt organiserad makt. Detta är i själva verket vad alla parter önskar. Aktieägarna vill att företagsledningen skall visa

kraft och initiativförmåga. De anställda vill likaså ha en handlingskraftig företagsledning — och denna önskar i sin tur te en stark facklig organisation att förhandla med.

Ekonomisk makt är till skillnad från den militära eller polisiära inte ursprunglig utan avledd. Men även den ekonomiska makten sammanhänger i sista hand med möjligheten till sanktioner av något slag, vare sig vi avser företagsets makt över sina marknader eller den administrativa makten över företaget.

Möjligheten att tillgripa sanktioner aktualiserar samtidigt frågan om maktens *gränser*. För varje maktutövare finns något slag av regler — eller andra maktutövare — som anger inom vilka ramar inflytandet kan göras gällande. Ett citat ur Bertrand Russels bok *Power* från 1938 får med sin drastiska och milt ironiska exemplifiering belysa vad som avses:

Fastän den ekonomiska makten inom en stat i yttersta hand återgår på lagar och på den allmänna opinionen, förvärvar den lätt ett visst oberoende. Den kan påverka lagen genom korrupktion och den allmänna opinionen genom propaganda. Den kan försätta politiker av olika slag i tacksamhetsskuld, vilket stör deras frihet. Den kan hota att framkalla en finansiell kris. Men det finns mycket bestämda gränser för vad den kan uppnå.¹

Enligt flertalet maktteoretiker finns det i varje samhälle, varje organisation, ett begränsat toppskikt som bestämmer.

Även demokratiskt tillskapade organisationer utvecklas enligt detta synsätt oundvikligen mot någon form av elitstyre, varvid eliten definieras som de personer som upprätthåller de bestämmande funktionerna. Från sådana föreställningar stammar bl a talet om "establishments".²

Att samma forskare sedan vanligen är medvetna om gränserna för toppskiktens maktutövning och de förutsättningar på vilka vederbörande får sitta kvar, skall vi återkomma till längre fram.

¹ Russel, B: *Power — A New Social Analysis*, London 1938.

² Jfr bl a Sampson, Anthony: *The New Anatomy of Britain*, London 1971.

När det gäller *vilka* eliter som utövar den största makten i ett samhälle brukar särskilt amerikanska maktteoretiker framhålla tre grupper, nämligen de politiska toppfigurerna, de militära cheferna och företagsledarna. I andra länder kanske företagsledarna borde ersättas av t ex de kyrkliga. I Sverige tillhör under normala tider militärbefälhavarna knappast de styrande eliterna, vilket däremot avgjort ledarna för de stora arbetsmarknadsorganisationerna gör. Oavsett vilka elitgrupper man stannar för brukar teoretikerna också framhålla risken för konspirationer genom att dessa grupper, som alltså tillsammans utgör samhällets styrande skikt, rekryterar sina medlemmar bland en mycket begränsad krets människor, vilka dessutom är förbundna med varandra genom släktskap, umgänge, klubbar etc.

I dagens genomorganiserade samhälle uppträder intressenterna ofta i stora block. Detta gäller, sett från företagets utgångspunkt, arbetsgivare och arbetstagare men stundom även aktieägare, långgivare, leverantörer. Därtill kommer stat och kommun med deras överordnade möjligheter att tillgripa såväl generella sanktioner som åtgärder riktade mot ett visst företag.

Där finns också indirekta, "uppspårande" korrektiv i form av press, radio, TV och allt som med en samlande benämning brukar kallas allmänna opinionen.

Dessutom finns det i vår typ av ekonomi någonting annat som i särskilt hög grad stakar ut gränserna för den enskilda företagarens maktställning, nämligen *konkurrensen*. Vetskapen om att en missnöjd konsument, en illa behandlad kund eller en anställd som inte uppskattas efter förtjänst har alternativ och således kan vända sig till någon annan, är för flertalet företagare en realitet, som i den dagliga verksamheten kanske spelar större roll än någon annan återhållande kraft.

Vi skall stanna upp något inför konkurrensens verkningssätt samt inför den roll samhället spelar eller väntas komma att spela för företagen. Längre fram får vi också anledning återkomma till massmedias betydelse i sammanhanget.

Konkurrensideologin och maktfördelningen

Om alla marknader kännetecknades av fullständigt fri konkurrens skulle frågan om makten över företaget vara av relativt begränsat intresse, fastslår koncentrationsutredningen. Vid fri konkurrens är nämligen varje företags utbud litet i förhållande till det totala utbudet på dess marknader. Alla priser bestäms av marknadskrafterna och kan inte påverkas av det enskilda företaget. Detta gäller inte blott beträffande varupriser utan även beträffande löner, räntor på lånat kapital etc. Vid helt rörliga produktionsfaktorer samt — vilket fri-konkurrensmodellen också förutsätter — frånvaro av teknisk utveckling ser konkurrensen till att vinsterna inte överstiger vad som krävs för att generera erforderligt kapital inom branschen. Vidare konstateras:

Fattar företagsledningen inte de beslut som medför en optimal produktionsvolym, kommer företaget att relativt snabbt slås ut från marknaden — samtidigt som detta är av marginell betydelse för berörda marknader till följd av företagets ringa storlek. När priser (inkl löner och räntesatser) inte kan påverkas av företagsledningen samt när dess handlingsmarginal är liten eller ingen blir självfallet frågan om företagsledningens makt tämligen ointressant.

Ett operationellt sätt att få grepp om denna makt vore just att bedöma hur stora valmöjligheterna är. Ju mindre valmöjligheter företagsledningen har i sitt handlande, desto mindre är dess makt. Och vice versa.

Hur fungerar då konkurrensen i verkligheten? Finns det någon bransch som uppfyller de förutsättningar som stipuleras enligt fri-konkurrensmodellen?

Svaret är sannolikt nej, såväl beträffande faktor- som varumarknaderna. Under den tid som gått sedan det industriella, marknadsbestämde systemet började växa fram — och de liberala konkurrenssteorierna formulerades — har näringslivet omvandlats från ett mer eller mindre självreglerande system av små, individuellt ägda och ledda företag mot en väsent-

ligt mer komplicerad struktur, dominerad av stora företagsgrupper. Dessa utvecklar en avancerad teknik, de skapar — men tar också i anspråk — väldiga ekonomiska resurser och de syster sätter tusentals, tiotusentals, på sina håll i världen t o m hundratusentals anställda.

Enligt koncentrationsutredningen svarade de 100 största svenska industriföretagen för mer än hälften av landets hela industriproduktion vid mitten av 1960-talet. Inom tjänstesektorn (handel, banker, försäkringsbolag etc) är fåtalsdominansen än mer märkbar. Företagen är således långt ifrån marginella, i varje fall inte i förhållande till sina hemmamarknader. De kan överblicka utbud och efterfrågan, de kan jämföra marknadsandelar och lägga upp ”strategier” i syfte att vrida sig ur konkurrensens grepp — eller som Adam Smith uttryckte det i sin klassiska varning: ”Folk som är verksamma inom en och samma bransch kan inte träffas, om det så vore bara för nöje och förströelse, utan att deras umgänge slutar i någon konspiration mot det allmänna bästa eller i någon ’hemlig överenskommelse att höja priserna.’”

På verklighetens marknad finns det vidare organisationer och intresseblock som gör att produktionsfaktorererna aldrig är helt rörliga. Inte minst gäller detta beträffande arbetskraften. Konkurrensmedlen är heller inte enbart priset utan även produktkvalitet, service, betalningsvillkor, personlig försäljning, reklam, distributionssätt etc.

Tekniken och de snabba förändringarna framkallar dessutom ett tillstånd av permanent osäkerhet och risk, något som inte fanns inbyggt i de marknadsekonomiska abstraktionerna. Företagsledningens bedömningar kan härigenom antas spela en väsentligt mer avgörande roll i verkligheten än i teorin.

Men även om konkurrensen således är ofullständig i förhållande till de teoretiska modellerna är den likväl en obestridlig realitet på nästan alla marknader. Företagsledningarnas handlingsmarginaler hålls inom klara gränser. Till detta bidrar inte minst att marknadsbegreppen ständigt vidgas. I en ekonomi med stort utbud på varor och tjänster är köpalternativen många. Bilden av företagskoncentrationen på den svenska marknaden får

också ställas mot en successivt växande utlandskonkurrens. Importtrycket är betydande på många marknader och utgör ett verksamt korrektiv mot fåtalsdominans inom landet. Vid sidan av den direkta importen finns dessutom en potentiell konkurrens, innebärande att svenska producenter redan från början tvingas ta hänsyn till tänkbara utlandskonkurrenter och anpassa sina villkor därefter.

Oavsett hur man bedömer den faktiska konkurrenssituationen på olika marknader gäller, sammanfattningsvis, att graden av ofullständighet i konkurrensen är viktig för förståelsen av företagets valmöjligheter och företagsledningarnas faktiska makt. Konkurrensideologin och myndigheternas strävan att förhindra konkurrensbegränsningar får mot denna bakgrund en djup och levande innebörd.

En av de båda avgörande fördelar som Adam Smith för snart 200 år sedan såg i det marknadsekonomiska systemet var just maktfördelningen. Den andra, inte mindre väsentliga, fördelen var *effektiviteten*. Varje ekonomiskt beslut måste nämligen utgå från att tillgångarna är knappa i någon mening, att det är nödvändigt att hushålla med resurserna.

Effektiviteten som värdemätare

I vår typ av ekonomi är det en självklar strävan för varje företagsledare att söka bevara och stärka den egna organisationens effektivitet, i förhållande till konkurrenterna, till närliggande branscher och till näringslivet i stort. Under förutsättning att konkurrens råder har han i *vinsten* ett mått på graden av framgång i denna strävan.

Även om företagandets mål förenklat brukar uttryckas som högsta möjliga vinst — med tillägget ”på längre sikt” — är det naturligt med tanke på socialt ansvar etc att företagsledningen i verkligheten ofta avstår från lockande men riskfyllda alternativ om det samtidigt finns inkörda och mer säkra vägar, låt vara att dessa inte ger samma vinstmöjligheter. Det

kan även av andra skäl vara nödvändigt att satsa på ett tillfredsställande alternativ (satisfiering) snarare än på vinstmaximering. Också det förhållandet att avgörandena vanligen måste fattas under tidspress och med tillgång till ofullständiga data verkar i samma riktning.

Vinsten behöver med andra ord inte vara den enda målvariabeln. Det är snarast sällsynt att så är fallet. Man kan tänka sig en rad olika delmål av typen att marknadsandelen inom en viss sektor skall öka, att företaget skall tillgodose en viss typ av efterfrågan eller att hänsyn skall tas till sysselsättningen i en viss ort eller landsända. Även sådana mål förutsätter dock att vinsten är av acceptabel storlek. Underskrids denna gräns blir det förr eller senare omöjligt att fortsätta verksamheten.

Vinsten har flera funktioner i en marknadsekonomi. Den är en koordineringsfaktor, dvs den styr företagsbesluten så att varor som efterfrågas också blir producerade.

Vinsten har vidare en innovationsfunktion. Den sporrar till utveckling av nya varor, ny teknik. Företagets kanske viktigaste bidrag till samhällsutvecklingen är just att introducera nya lösningar på tekniska och organisatoriska problem. Den hävstång som på lång sikt tvingar produktionen att expandera och som samtidigt håller priserna nere är för övrigt artskild från den mer konventionella priskonkurrensen mellan existerande produkter och företag.

Vinsten fyller också en sparandefunktion. Den är en spar-källa för kapitalbildningen.

Framför allt är emellertid vinsten en mätare på företagets effektivitet — och den bästa metod vi känner härför. De socialistiska ekonomiernas försök under många år att finna något annat generellt effektivitetskriterium som också möjliggör decentralisering av beslut och som tar hänsyn till konsumenternas önskemål har inte lyckats.

Även om vinsten inte är någon trollformel som osvikligen hjälper företaget att hitta rätt och även om den ibland kan förefalla vag och svår att tillämpa är den överlägsen som generellt effektivitetsmått. Några av landets mest erfarna företags-

ledare har också under våra intervjuer framhållit vinstkalkylens roll som ”styråra” i ett fritt näringsliv.

Som rättesnöre för våra synpunkter och förslag när det gäller olika administrativa och bolagsrättsliga organ kommer även vi i första hand att använda *effektiviteten*. Detta sägs i medvetande om att politiska beslut i verkligheten fattas, och måste fattas, för att även tillgodose helt andra syften — företagsdemokratien har t ex i politiken ofta kommit att betraktas som ett mål i sig. Men vid analysen av bolagsstämman, styrelsen och verkställande direktören som funktioner tillämpar vi i stort sett den värderingen, att åtgärdsförslag som kan antas verka hämmande på företagets konkurrenskraft lämnas därhän, även om de från andra utgångspunkter skulle ha fog för sig.

Samhället och företagets handlingsramar

Den ofta diffusa föreställningen om näringslivets roll i en blandekonomi av svensk modell försvårar bedömningen av företagets valmöjligheter — och därmed av företagsledningarnas makt. Som bakgrund för den fortsatta analysen av beslutfattandet behövs därför några kompletterande förutsättningar.

Samhällets olika myndigheter har efter hand kommit att genomsyras av ambitioner, sociala och ekonomiska, som var okända under den första industriella epoken. Med myndigheter avses därvid inte blott centrala utan även regionala och lokala instanser. Då särskilt de större företagen har en nyckelroll i den ekonomiska utvecklingen leder den här ambitionsnivån ofrånkomligen till ett ömsesidigt och växande beroende mellan samhälle och företag. Det innebär bl a krav på ett mer långsiktigt handlande från båda sidor, på en mer integrerad planering.

Men planeringen har sina villkor och gränser. För en nationell samplanering i meningen siffermässigt preciserade mål skulle bl a fordras att handlandet hos de i systemet ingående företagsenheterna styrdes av program som fastställts av en cen-

tral och enhetlig ledning, vilken då också skulle ha befogenhet att vidta korrigerande åtgärder vid avvikelser från de utstakade målen.

Förutsättningar för en så rigorös samplanering finns endast i en centralstyrd stat med utrikeshandelsmonopol och omfattande statligt ägande, däremot aldrig i en marknadsmässig ekonomi med fri företagsamhet, fritt konsumtionsval, fri prisbildning etc.

Var dagens svenska blandekonomi befinner sig mellan dessa poler är inte alltid så lätt att precisera, men att det till sina huvuddrag mer liknar det marknadsekonomiska alternativet torde alla kunna enas om. Lika otvetydigt är emellertid att en växande del av de samlade ekonomiska resurserna tas i anspråk av den offentliga sektorn och att redan detta innebär tendenser till ökad styrning även av handlandet inom den enskilda sektorn.

Den påverkan myndigheterna utövar syftar till att anpassa företagets beslut till mål som är angelägna från samhällets utgångspunkt. Dit brukar t ex räknas

- hög ekonomisk tillväxt
- full sysselsättning under inre och yttre balans
- utjämning av inkomster, förmögenheter och ekonomisk makt

Att dessa olika mål stundom kan vara inbördes svårförenliga kan vi bortse från här. Viktigt är däremot att slå fast *hur* samhället utövar sitt inflytande över företagen. Detta inverkar nämligen i hög grad på företagsledningarnas faktiska valmöjligheter.

Samhället kan i princip göra sitt inflytande gällande på två skilda sätt: antingen med hjälp av *generellt* verkande regler, dvs sådana som riktar sig mot näringslivet i dess helhet, eller genom ingripanden *punktvist*, dvs sådana selektiva åtgärder som tar sikte endast på ett visst företag, en bransch eller några utvalda branscher.

Relationerna mellan samhälle och företag innebar vanligen inga större slitningar så länge vi i huvudsak hade det där självreglerande småföretags-näringslivet. De företag som inte var

duktiga nog slogs ut, andra kom snabbt i deras ställe. Antalet företag växte oavbrutet. För samhället som helhet var anpassningsproblemen mestadels begränsade.

Samma sak gällde om företagen bröt mot uppställda samhällsmål eller vidtog åtgärder som på något sätt hotade skada det allmänna. Skadeverkningarna var med vissa undantag — baggböleri, slumbebyggelse — inte större än att de vanligen kunde neutraliseras eller rättas till i efterhand.

I ett samhälle med allt större företagsenheter blir läget ett annat. Storföretagen växer bokstavligen ur nationalstaten. Fres-telsen att successivt ersätta ramlagstiftningen med en politik baserad på selektiva ingrepp tilltar. Vi riskerar kanske på sikt att få två sorters näringspolitik: en mer generell, avsedd för den mindre och medelstora företagsamheten, och en ”nymerkantilistisk”, inriktad på de stora företagen.

Myndigheterna har numera också en mycket mer differentierad arsenal av påverkansmöjligheter än tidigare. Vid sidan av den gamla lagstiftande och dömande ”överhöghetsstaten” har vi i dag fått en välfärdsstat som själv driver företag i konkurrens med enskilda människor, vi har myndigheter som skaffat sig laglig rätt att använda AP-fondmedel för att köpa aktier i privata bolag, myndigheter som även utan ägarintressen skall kunna göra anspråk på att vara representerade i vissa enskilda företags högsta ansvariga bolagsorgan, myndigheter som uppträder som en stor, ofta helt dominerande köpare av samma företags produkter etc.

Även om samhällsorganen i de här olika skepnaderna aldrig kan väntas uppträda lika homogent som en enskild beslutfattare står det klart att företagsledarnas handlingsfrihet de facto är hårt beskuren — och att detta i särskilt hög grad gäller ledningen för de stora företag som vanligen står i centrum för maktdebatten.

Den här utvecklingen har i vårt land skett successivt, varför man måste ta ganska långa historiska kliv för att kunna ställa klara alternativ mot varandra. Resonemanget kan i valda stycken också förefalla identiskt med vad som gällt och gäl-

ler beträffande formerna för samhällets egen ledning. Men skillnaderna är likväl betydande. Företagsorganisationen är heller inte så sakrosankt som det demokratiska statsskicket. Allt detta motiverar en rationell analys av företagsledandets grundvalar och motiv.

Makten över företaget

Frågan om företagens position — dvs konkurrensförutsättningarna, samhällskorrektivens grad av restriktivitet etc — har vi här kallat *makten över marknaden*, medan frågan om de administrativa beslutformerna gäller *makten över företaget*. Självfallet är gränsen mellan dessa båda frågekomplex ganska flytande, men skillnaderna framgår inte minst av sättet att angripa problemen. Marknadsaspekten ger ett makroekonomiskt perspektiv — näringslivet granskas utifrån och i sin helhet. Den organisatoriska aspekten förutsätter ett mer mikroekonomiskt angreppssätt, företagen analyseras inifrån.

Utöver vad som anförts inledningsvis ägnar vi oss inte åt att formulera eller rangordna olika mätare av ekonomisk makt. Vi kommer t ex inte att testa betydelsen av den ofta framförda hypotesen att "likviditet är makt" — i meningen att en person/organisation som i de strategiska ögonblicken kan lägga likvida medel på bordet har ett övertag framför aldrig så solventa och kanske uppslagsrika men illikvida medtävlare. Vi skall heller inte försöka utveckla den nya variant av talesättet "kunskap är makt" som brukar hävda att endast de som förfogar över planeringsinstrument har ett verkligt inflytande — makten skulle här vara liktydig med förmågan att bedöma vilken framtidsversion som är värd att söka förverkliga.

Det är i stället organisationsfrågorna som blir föremål för analys i denna studie, alltså den administrativa apparatens uppbyggnad och relationerna mellan olika organ i företagstoppen. Det gäller om dessa fungerar på ett ur företagens — och de olika intressenternas — synvinkel tillfredsställande sätt. Har de

föreskrifter som reglerar ramarna för företagens administration anpassats efter utvecklingens krav eller föreligger en effektivitetshämmande eftersläpning?

Inom det utstakade undersökningsområdet har vidare den avgränsningen gjorts att studieobjekten främst omfattar *enskilda aktiebolag*. De administrativa organ som analyseras blir på detta sätt bolagsstämma, styrelse, verkställande direktör samt — fast i mer begränsad utsträckning — revisorer och sådana icke lagstadgade organisatoriska skapelser som t ex direktion.

Orsakerna till att studien koncentrerats på *aktiebolaget* är flera. Dels är aktiebolaget storföretagandets speciella kapitalassociationsform — intervjumaterialet omfattar i första hand större och medelstora företag. Aktiebolagsformen befinner sig dessutom på frammarsch jämfört med övriga företagstyper, ett förhållande som gäller även bland de mindre enheterna. Aktiebolaget har vidare sitt speciella intresse genom att lagstiftaren här ställer mycket strängare krav på t ex redovisning och de ledande organens uppbyggnad än i andra företagsformer. Inte minst de ekonomiska föreningarna har fått så betydande frihet när det gäller att anpassa styrelseformerna efter respektive företags egna önskemål, att en analyserande jämförelse här blir svår. Slutligen tillkommer ett skäl med ideologisk anknytning. Såväl Marx som vissa av hans efterföljare såg i aktiebolagsformen ett verktyg för den moderna kapitalismens högsta maktutövning. Aktiebolaget skulle, enligt marxistisk ideologi, främja och påskynda den utveckling som utmynnar i att produktionsmedlen övergår i samhällelig ägo.

Att undersökningen främst omfattar enskilda/privatägda företag är inte lika självklart. Vi kommer i några sammanhang också att anknyta till de speciella förhållanden som gäller för stats- och kommunalägda företag. Det helt övervägande antalet intervjuer gäller dock de enskilda aktiebolagen och deras beslutfattande. Denna avgränsning har varit praktiskt motiverad såtillvida att vi kan knyta an till statistiska data och andra uppgifter som insamlats av den statliga koncentrationsutredningen.

2 Lagstiftarens syn på maktfördelningen i företagen

Lagstiftningens begränsningar

Syftet med detta kapitel är främst att söka fånga något av den filosofi om maktfördelning och kontroll som finns bakom aktiebolagsformen och som tagit sig uttryck i gällande lagregler på området. Kapitlet är övervägande deskriptivt. Analysen och synpunkterna följer i senare avsnitt.

Redan från början bör man dock slå fast: det är inte lagstiftaren som uppfunnit företagsformerna. Dessa har vuxit fram stegvis som följd av näringslivets behov och anpassningen till ändrade marknadsförutsättningar. Lagstiftaren har vanligen fått nöja sig med att i efterhand ta upp de organisatoriska innovationerna till granskning. Ofta är eftersläpningen markant. Ibland har han dock haft ambitionen att även styra utvecklingen.

Oavsett bakgrund och motiv står det klart att relationerna mellan aktiebolagets olika organ i sista hand regleras av gällande lagregler och den praxis som vuxit fram ur dessa. Det är således ofrånkomligt att vid ett studium av inflytandet och beslutfattandet i företagstoppen teckna åtminstone de stora dragen i den handlingsram och terminologiska ram som lagstiftningen utgör.

Genom att i huvudsak begränsa undersökningen till enskilda aktiebolag avstår vi från att explicit gå in på beslutprocessen i andra kapitalassociationsformer. De förhållanden som diskuteras har dock viss relevans även för statligt, kommunalt eller kooperativt ägda aktiebolag liksom för handelsbolag, ekonomiska föreningar och stiftelser.

I detta kapitel gör vi också vissa jämförelser med bolagslagstiftningens utveckling i andra länder. I slutkapitlet kom-

mer vi sedan att knyta an till det nytänkande på området som under senare år vuxit fram i olika delar av världen.

Filosofi och utveckling

Avgörande inslag i tanken bakom bolagstiftningen var och är att man skulle skapa förutsättningar för att tillföra näringslivet riskvilligt kapital i en omfattning som inte var tänkbar för en privatperson eller liten krets av människor.

En annan grundtanke var att bolagsformen skulle göra det möjligt för ägarna att begränsa sitt ekonomiska ansvar för bolaget till de en gång gjorda insatserna.

Signifikativt är också — och det får i särskilt hög grad bilda utgångspunkt för denna studie — att lagstiftaren hållit fast vid föreställningen om *ägarna* som de i företagen beslutande. Aktiebolagslagen avser på detta sätt i första hand att reglera mellanhavanden inom *en* intressentgrupp, ägargruppen — även om det tex i motiven till 1944 års lag finns antydningar om en bredare intresseanknytning.

Aktiebolaget skulle, om man så vill, kunna betecknas som en sammanslutning grundad på privaträttsligt avtal om kapitalförvaltning. Aktieägarna har därvid fått direkta insyns- och kontrollmöjligheter med motiveringen att de, jämfört med andra fordringsägare, har satsat det mest riskfyllda kapitalet.

Denna syn på riskfördelningen har formellt upprätthållits och äger principiellt samma giltighet i dag som för ett sekel sedan.

De som kritiserat aktiebolaget som företagsform har bl a vänt sig mot detta ensidiga värnande om *en* intressentgrupp, mot dess kapitalistiska handlingsmönster, och efterlyst företagsformer som mer påminner om vad som gäller för "public utilities" i vissa länder. Det kan mot den bakgrunden ha sitt intresse att i all korthet erinra något om bolagsrättens utvecklingshistoria.

När bolag först började bildas i Europa i slutet av medeltiden var de att uppfatta som av konung och regering aukto-

riserade institutioner. I likhet med städer och skrån fick bolagen fribrev, som utgjorde de lagliga instrumenten för deras verksamhet. Fribreven stadgade i detalj om formerna och gränserna för bolagens handlande. De var i regel tidsbegränsade och kunde återkallas, kanske genom en nyck av suveränen.

Vidare ansågs det inte finnas anledning att behandla alla bolag lika. Tvärtom användes fribreven till att bedriva planushållning, en möjlighet som flitigt utnyttjades under det merkantilistiska skedet. Tanken att ge enskilda personer rätt att utforma politiken för sina bolag var de styrande främmande. Det betraktades ju som otänkbart när det gällde städer och skrån, varför skulle de då gälla för Ostindiska kompaniet eller Stora Kopparbergs bergslag?

Idén att bolagen skulle uppfattas som publika institutioner, skapade för att tjäna samhällets specifika intressen, försvann successivt under 1800-talet i takt med liberalismens ökade inflytande. Detta ändrade synsätt ledde fram till det moderna aktiebolaget, som på de flesta håll i världen stöptes i likartad form.

Grunden var lagd för en utveckling som snabbt skulle ge bolagen ofantlig betydelse i samhällsekonomin, men som efter hand också skulle föranleda växande uppmärksamhet från lagstiftarens och de politiska beslutfattarnas sida.

Tidigare aktiebolagslagar

Genom 1848 års förordning blev aktiebolagen för första gången här i landet föremål för lagstiftning. Förordningen, som var starkt påverkad av den franska *Code de commerce*, innehöll endast femton paragrafer. Alltjämt fordrades kunglig stadfästelse för att aktieägarna personligen skulle åtnjuta frihet från ansvar för bolagets förbindelser.

Nya aktiebolagslagar tillkom sedan 1895 och 1910. Båda var i fråga om innehåll och uppläggning mer påverkade av tysk än av fransk lagstiftning. Att 1895 års lag blev så kortlivad kan

förklaras av att perioden omkring sekelskiftet var en expansions- och brytningstid för svenskt näringsliv. Det blev under denna tid också nödvändigt att ge allmänheten bättre skydd mot osunda bolagsbildningar och att gardera mindre akieägare mot maktmissbruk från majoritetens sida.

Den nu gällande lagen från 1944 började förberedas omedelbart efter de svåra kriserna 1930—1933. Arbetet drevs från mitten av 30-talet under några år i samverkan med dansk, finsk och norsk expertis men fullföljdes på grund av kriget som ett rent svenskt projekt.

1960 påbörjades återigen en översyn av aktiebolagslagstiftningen, denna gång på verkligt samnordisk basis. Den svenska grenen av denna aktiebolagsutredning framlade sitt betänkande i början av 1971 (SOU 1971:15). När detta skrivs är ett förslag till ny lag om aktiebolag liggande för bearbetning i justitiedepartementet.

Innan vi övergår till att beröra innebörden av de lagbestämmelser som reglerar förhållandet mellan aktiebolagets ledande organ, och den utveckling dessa bestämmelser undergått, kan som allmän iakttagelse framhållas att lagstiftarens attityd gentemot aktiebolaget alltid präglats av betydande misstänksamhet. Styrningen har som följd härav varit förhållandevis hård och blivit hårdare med åren — t ex vid jämförelse med de ekonomiska föreningarna, vilka fått arbeta i ett mildare klimat. Även handelsbolagen har på det hela taget lämnats i fred av lagstiftaren.

Denna inställning kan vara politiskt betingad — aktiebolagen representerar en form av kapitalism som myndigheterna varit speciellt på sin vakt mot — men torde i första hand kunna förklaras av att aktiebolaget av gammalt förknippats med storföretagande.

Det sistnämnda kan hävdas trots att aktiebolagsformen av speciella skäl kommit att bli utomordentligt populär även bland små företag. Vi har i början av 1970-talet över 100.000 aktiebolag i Sverige och flertalet av dessa är mycket små. Som vi senare skall återkomma till har emellertid myndigheterna nu

vidtagit åtgärder för att ganska radikalt höja storleksgränsen och därmed minska antalet.

Beslutande/verkställande/kontrollerande

De tidigare aktiebolagslagarna föreskrev tre bolagsorgan, nämligen stämman, styrelse och revisorer.

Av motiven till 1910 års lag framgår att bolagsstämman var det beslutande organet och styrelsen det verkställande. Någon verkställande direktör fanns inte omnämnd, även om det redan utbildats en praxis hos bolagen att utse vd.

Schematiskt uttryckt avsåg lagstiftaren att bolagets angelägenheter skulle realdiskuteras av ägarna på bolagsstämmorna. Där skulle riktlinjerna för verksamheten dras upp och de stora besluten fattas.

Redan tidigt hade emellertid antalet aktieägare blivit betydande i många bolag. När det gällde att verkställa vad stämman beslutat blev det därför nödvändigt att delegera exekutiva befogenheter till en mindre krets inom stämman. Detta "arbetsutskott" kallades styrelse.

För att kunna kontrollera att styrelsen verkställt vad stämman beslutat utsåg den senare speciella revisorer.

Aktiebolagsformen hade som nämnts införts för att familjeföretaget i form av enmansföretag eller handelsbolag inte förmådde leva upp till tidens krav på kapitalstorlek och riskvilja. Lagens syn på bestämmanderätten och beslutfattandet i företagets ledning övertogs emellertid från tidigare företagsformer och påverkades överhuvudtaget av familjens och det agrara familjeföretagandets gamla roll i samhället.

Bolagsstämman var enligt detta synsätt en relativt homogen samling personer med aktivt intresse för bolagets skötsel och med erforderlig insyn i bolagets villkor. Även om aktiespridningen så småningom blev en realitet satt länge första generationens män kvar i ledningen för "sina" företag och inflytandet var koncentrerat på ett relativt begränsat antal händer.

Det var således naturligt att en liten grupp människor — företrädesvis hämtade ur de större aktieägarnas led — utsågs att som styrelse fullgöra de verkställande funktionerna. Den person som innehade befattningen som företagschef (direktör) var i lagstiftarens ögon inte intressant i denna egenskap, utan enbart som ägare och styrelseledamot.

Att man för bolagens skötsel måste förlita sig på icke-ägande förtroendemän var ingenting anmärkningsvärt. Den person vi känner som verkställande direktör var således från lagens utgångspunkt knappast märkligare än någon annan förvaltare och därför inte värd något separat omnämnande i lagtexten.

Vad lagstiftaren inte gärna kunde förutse under det industriella genombrottet var den utveckling mot professionella och långt specialiserade chefsfunktioner som skulle ge verkställande direktören den särställning han har i dagens näringsliv.

Insiders och outsiders

Från de här angivna synpunkterna var det kanske naturligt att VD-funktionen inte fanns omnämnd i de tidigare aktiebolagslagarna.

Å andra sidan var det från administrativ utgångspunkt lika naturligt att en styrelse bestående av flera personer inte kunde väntas sköta den dagliga förvaltningen utan inbördes arbetsfördelning, innebärande att någon blir kontinuerligt ansvarig. Gamla chefstraditioner från krigsmakt och förvaltning gjorde också att VD-funktionen som nämnts var en realitet långt innan lagen hade stadfäst dess existens och kodifierat praxis. Frånvaron av lagbestämmelser gjorde dock, som det senare skulle visa sig, VD:s rättsliga ställning tämligen oklar.

Detta spørsmål — frågan huruvida de av lagstiftaren observerade beslutfattarna verkligen är de som reellt fattar besluten — går emellertid djupare än så och kan sägas vara ett genomgående tema i denna bok. När det gäller att beskriva särskilt de stora bolagens topporganisationer blir det därvid nödvändigt

att begagna två generella begrepp som kompletterar den juridiska ansvars- och befogenhetsbeskrivningen. Vi har här valt att tala om *insiders* och *outsiders*.

Med *insiders* menar vi de heltidsanställda chefstjänstemännen, dvs de som professionellt och kontinuerligt sysslar med företagsledande frågor. Med *outsiders* avses styrelseledamöter, fullmäktige eller stämmodeltagare som i den här meningen kommer utifrån och som endast sporadiskt (då och då) överlägger om bolagets angelägenheter. Enligt denna definition kommer således även arbetstagarledamöter i styrelsen att betraktas som *outsiders*, trots att de är i företaget anställda medarbetare (se vidare kapitel 5).

Det är i realiteten med dessa två typer av befattningshavare, *insiders* och *outsiders*, man spelar i beslutprocessen, oavsett vilka etiketter som sedan sätts på deras verksamhet.

Det brukar också med nödvändighet bli så i de stora och komplicerade besluthierarkierna att *outsiders* sällan förmår utöva någon i verklig mening ledande funktion. De utvecklas i stället till övervakande och kontrollerande organ, hur lagstiftaren än må definiera deras roller.

1944 års lag – allmänna drag

Den nu gällande aktiebolagslagen beslutades av riksdagen i september 1944 och trädde i kraft den 1 januari 1948. Den grundar sig på ett förslag som framlades av lagberedningen 1941 (SOU 1941:9).

De förändringar som den nya lagstiftningen speglade var en allmäneuropeisk företeelse. Revisioner av liknande slag hade skett eller var på väg att ske såväl i övriga skandinaviska länder som t ex i England (1929), Schweiz (1936) och Tyskland (1937). Bakgrunden var att utvecklingen ändrat de företagsekonomiska förhållanden som legat till grund för tidigare lagstiftning. Här behöver bara nämnas koncernbildningens ökande betydelse — bl a gav Kreuger-kraschen viktiga impulser.

Av de utredningar som hade igångsatts omedelbart efter

Kreuger & Tolls konkurs 1932 framgick nämligen att koncernens redovisning under många år varit bedräglig. Den undergrävda ställningen hade dolts genom ett invecklat system av internationellt förgrenade koncernbolag. Svåra brister i aktiebolagslagen blottades.

De djupgående förändringarna vad gäller ekonomisk- och socialpolitisk åskådning spelade också en roll, låt vara mer indirekt. I lagberedningens motiv gör man på den här punkten ett intressant och ofta citerat uttalande. Där sägs nämligen att

den dominerande ställning aktiebolaget såsom företagsform äger i vår tids ekonomiska liv har medfört, att hänsyn även till andra intressen än dem som förut särskilt skyddats av aktiebolagslagstiftningen måste beaktas. Ett sunt aktiebolagsväsen är sålunda på grund av hos aktiebolagen anställda arbetare och tjänstemän av stor betydelse för folkförsörjningen, och såväl staten som kommunen har av fiskala hänsyn ett omedelbart intresse i aktiebolagets verksamhet.

Av de olika organen i bolaget övertog 1944 års lag från tidigare lagstiftning bolagsstämma, styrelse och revisorer. Därtill fogades under vissa förutsättningar en verkställande direktör.

När det gäller topporganisationen i företagen kom den svenska lagen i fråga om detaljrikedom att befinna sig mellan den engelska och den tyska. Engelsk aktiebolagslag föreskriver t ex endast att det skall finnas en *Board of Directors*, medan tysk lagstiftning ger mycket specificerade regler om förhållandet mellan företagets olika organ.

Stämman blev i 1944 års lag alltså det överordnade organet, under vilket styrelsen lyder, men dess roll är inte lika klart uttalad som tidigare. Styrelsen å sin sida har snarast fått vidgade uppgifter och utser dessutom vd. Den reella betydelsen av att man till de ursprungliga tre organen (däribland revisorerna) fogade ett fjärde anses vara att styrelsen inte på samma sätt som tidigare blir ansvarig om verkställande direktören missköter sig. 1910 års lag förutsatte inte att styrelsen skulle kunna avbördas sig något ansvar på vd.

Vi skall i fortsättningen närmare analysera stämman, styrelse

och VD var för sig i syfte att klarlägga relationerna dem emellan enligt 1944 års lag. Ett betydande utrymme kommer också att ägnas revisorerna, vilkas utökade befogenheter kan ses som en medveten strävan från lagstiftarens sida att balansera en för stark koncentration av inflytande till de verkställande organen.

Vi skall dessutom i korthet kommentera det förslag till ny lag som framlagts genom den sk aktiebolagsutredningens betänkande 1971. Eftersom det nya förslaget endast innebär begränsade förändringar i bolagsorganens uppbyggnad och inbördes relationer torde tillkomsten av en ny aktiebolagslag någon gång vid mitten av 1970-talet inte behöva nämnvärt påverka det principiella resonemang som här kommer att föras. Så kunde däremot bli fallet om man längre fram från regering och riksdag skulle realisera de stundom framförda anspelningarna på en mer genomgripande omprövning av lagen och den bakomliggande intessenssynen.

Redan på detta stadium kan vidare konstateras att svensk aktiebolagslag hittills *inte* gett någon direkt vägledning när det gäller inflytandets fördelning inom företagen. I centrum för intresset står de rent ekonomiska mellanhavandena mellan dem som tillskjutit kapital, inte maktfrågorna. Detta kan vara förståeligt även av den anledningen att det reella inflytandet så intimt sammanhänger med ägarstruktur, personlighetstyper, tradition och sådana svårfångade begrepp. Trots att lagen således inte svarar på den här ställda frågan om förändringar i inflytandet mellan olika bolagsorgan, kan man dock utifrån deras stegvis anpassade konstruktion och befogenheter dra vissa slutsatser. Här bortses från den rad av andra lagar som direkt eller indirekt har betydelse för maktfördelningen inom företagen.

1944 års lag sökte inte motverka den faktiska maktkoncentration hos styrelse/VD som växt fram under mellankrigstiden. I stället legaliserade man denna självständighet i förhållande till stämman. I § 92 stadgas visserligen att styrelsen liksom annan representant för bolaget (VD och särskilt firmatecknare) skall följa de föreskrifter som meddelas av bolagsstämman — eller stadgas i bolagsordningen. Men härifrån gör lagen det viktiga un-

dantaget, att företagsledningen icke må efterkomma föreskrifter som strider mot aktiebolagslagen eller bolagsordningen eller som går ut på förvaltningsåtgärd vars genomförande styrelsen finner innebära ett *uppenbart åsidosättande av bolagets intressen*.

Bolagsstämman enligt 1944 års lag

Principen att stämman skall ha det avgörande ordet i bolagets angelägenheter har 1944 års lag övertagit från tidigare aktiebolagslagar.

I den nyssnämnda § 92, första meningen, stadgas:

I förhållande till bolaget åligger det styrelsen och annan ställföreträdare för bolaget att ställa sig till efterrättelse de särskilda föreskrifter som meddelas i bolagsordningen eller av bolagsstämman.

Detta fasthållande vid stämmans position — med de allmänna begränsningar som stadgas i lagen — är på sitt sätt att betrakta som en konsekvens av aktiebolagsformens vidsträckt användningsområde. I mindre företag eller i andra med karaktär av familjebolag är det av tidigare lagstiftare förmodade aktiva intresset hos aktieägarna sannolikt allttjämt en realitet, vilket betyder att förhållandet mellan stämma och styrelse fungerar ungefär efter lagens bokstav.

Det kan i sammanhanget nämnas att stämman ibland definieras som det enda organ som skulle kunna *ta upp vilket ärende som helst till avgörande*. För de övriga gäller att det alltid finns typer av frågor i vilka respektive bolagsorgan saknar behörighet att besluta. Bolagsstämman är alltså fortfarande suverän här i landet och kan, teoretiskt sett, lägga sig i vad som helst i fråga om bolagets angelägenheter, vilket inte är fallet i flertalet andra aktiebolagslagar.

Att det sedan finns ett växande antal företag där aktieägarna inte bryr sig om att utnyttja sina möjligheter, har inte bedömts som tvingande motiv för en lagändring. Lagstiftaren förmår,

som professor Knut Rodhe uttryckt saken, inte komma längre än till konstaterandet: ”Dessa personer har makten om de vill och kan använda den.”

Däremot gör lagen inget försök att prestera någon mer bestämd definition av stämmans roll. Ingenstans i lagtexten står heller att bolagsstämman skulle ha något ansvar för bolagets verksamhet. Å andra sidan är bolagsstämman givetvis bunden av de tvingande regler som lagen uppställer till skydd för tredje man, särskilt borgenärerna.

Lagen skiljer mellan *ordinarie* stämma och *extra* stämma. Därvid stipuleras att minst en ordinarie stämma skall hållas varje år. I bolagsordningen kan dessutom finnas utsagt att fler än en ordinarie stämma skall äga rum.

Extra stämma må sammankallas vid behov. Viktigt är därvid att initiativet kan utgå från olika instanser. För det första kan styrelsen utlysa extra stämma så snart den finner lämpligt. Dessutom kan revisorerna fordra att styrelsen utlyser extra stämma, och slutligen kan även en ägarminoritet som förfogar över en tiondel av aktiekapitalet, eller den mindre del som bolagsordningen eventuellt bestämmer, begära extra stämma. Skulle styrelsen motsätta sig en sådan begäran, kan revisorerna själva utlysa stämma eller, om önskan kommer från en tillräcklig aktieägarminoritet, begära att länsstyrelsen gör det. Även vd eller enskild styrelseledamot kan på sistnämnda villkor få extra stämma utlyst genom länsstyrelsens medverkan.

Lagen har ett flertal bestämmelser om vilka som får delta i bolagsstämman, när ombud får skickas etc. Dessa bestämmelser visade sig bli av avgörande betydelse i samband med det sk Uddeholmsfallet 1949, som kommer att beröras närmare längre fram.

Ett annat lagrum som kan ha intresse från ”maktsynpunkt” är de stadganden som reglerar hur många röster en deltagare har vid stämman. Genom bestämmelser i bolagsordningen kan aktier tilldelas olika röstvärden. 1944 års lag har emellertid sökt begränsa konsekvenserna av detta och närmat sig principen att inflytande och risktagande skall följas åt. Man beskar således

avtalsfriheten så att röstvärdet för en aktie aldrig får överstiga tio gånger röstvärdet för en annan. De aktier som finns kvar från äldre aktiebolagslagar behåller dock sin ställning oförändrad, vilket betyder att vi har åtskilliga storbolag, där vissa aktier endast har en tusendels röst. Dessa aktier är från ekonomisk synpunkt att jämföra med vanliga skuldsedlar och har närmast karaktär av "lånebevis" utan fixerad ränta men med andel av vinsten. I bl a USA har man tagit detta steg fullt ut och vid sidan av de röstberättigade aktierna infört "non-voting stocks".

En annan bestämmelse som gör att den faktiska maktställningen på stämman kan bli annorlunda än som framgår av ägarstrukturen är stadgandet i § 119 att

ingen må ... för egna och andras aktier utöva rösträtt för sammanlagt mer än en femtedel av det på stämman företrädde aktiekapitalet.

Denna bestämmelse, den s k 20-procentregeln, är emellertid dispositiv, dvs i bolagsordningen kan, och brukar ofta, stadgas att varje aktieägare får rösta för fulla antalet av honom ägda aktier. Men om sådan bestämmelse inte finns måste den som vill vara säker på absolut majoritet i ett företag ha över 80 procent av aktiekapitalet. I kommentarer till lagen brukar denna paragraf "illustreras" med talande sifferexempel.

Hur stor betydelse 20-procentregeln haft i verkligheten är svårt att säga. I större bolag förefaller det ofta mer relevant att tala om praktisk än om absolut majoritet, och den praktiska majoriteten kan med existerande aktiespridning stundom uppnås redan med några få procent av aktiekapitalet.

Sistnämnda konstaterande, som är vanligt vid analyser av situationen i de stora västliga industrinationerna, kräver emellertid vissa kommentarer för Sveriges del. En jämförelse med förhållandena i t ex USA och England visar nämligen att ägarkoncentrationen fortfarande är hög i svenska företag. Visserligen har antalet aktieägare i de börsnoterade bolagen vuxit kraftigt under efterkrigstiden — år 1963 fanns det 26 företag med fler än 10.000 aktieägare och antalet torde ha ökat sedan dess. Likväl svarar

de många små aktieägarna endast för en begränsad del av aktiekapitalet i flertalet börsnoterade företag. Koncentrationsutredningen framhåller i sitt 1968 avgivna betänkande (SOU 1968:7) att 60—80 procent av antalet aktieägare vanligen delar på tio procent av aktiekapitalet. Ett undantag från denna beskrivning utgör bankerna där aktieinnehavet är jämnare fördelat än i gruppen övriga börsföretag.

Vi får i nästa kapitel anledning återkomma till ägarspridningen, liksom till frågan i vilken omfattning större aktieägare är företrädare i bolagsstyrelser och om detta kan antas spegla ett faktiskt inflytande över beslutfattandet.

Enligt 1944 års lag kan vissa personer få närvara vid bolagsstämman utan att vara aktieägare eller ombud för aktieägare. Sålunda kan till ordförande utses en utomstående. Om bolagsordningen skulle utpeka en sådan ordförande, t ex någon myndighetsperson, behöver denne inte vara aktieägare. Vad beträffar styrelsens ledamöter och VD föreskriver lagen att dessa, "såvitt hinder ej möter", måste närvara vid stämman. Även någon av revisorerna "bör" vara på plats.

Kallelse till ordinarie bolagsstämma skall ske minst två veckor i förväg; beträffande extra stämma räcker det med en vecka. Bolagsordningen kan föreskriva längre tider. Rörande formerna för kallelse kan bolagsordningen på liknande sätt fastslå att stämman måste utlysas genom meddelande i viss tidning, i brev till varje känd aktieägare e d.

Av särskilt intresse är lagens föreskrifter om det förhandsmaterial som skall ges till stämmodeltagarna. Lagstiftaren har här uppenbarligen resonerat på ungefär följande sätt: för att en aktieägare skall kunna utöva sitt inflytande på stämman räcker det inte med att han har blivit kallad i tid; han måste också i förväg få veta vilka ärenden som kommer upp till behandling och han måste vidare själv ha möjlighet att ta upp olika frågor. § 124, första stycket, stadgar därvid följande:

I kallelse till bolagsstämma skola angivas de ärenden, som skola förekomma å stämman, dock vare det ej erforderligt att i kallelse till

ordinarie stämma särskilt angiva de ärenden, som enligt denna lag eller bolagsordning skola där företagas. Under minst en vecka närmast före stämman skall tillika en fullständig förteckning över samtliga ärenden, som skola förekomma å stämman, genom styrelsen och verkställande direktörens försorg hållas hos bolaget tillgänglig för aktieägarna ävensom ofördröjligen översändas till aktieägare, som med uppgivande av postadress anhåller därom. Skall å stämma förekomma ärende innefattande förslag till ändring av bolagsordningen, varde det huvudsakliga innehållet av ändring angivet i kallelsen och förteckningen.

Här stadgas med andra ord att föredragningslista skall sändas ut i förväg samt, i fråga om förändringar av bolagsordningen, att den nya texten måste skickas ut tillsammans med kallelsen och föredragningslistan.

I sista stycket av samma paragraf kompletteras lagstiftarens intentioner genom stadgandet att ärende som inte kungjorts på formellt riktigt sätt aldrig får tas upp för avgörande på stämman, men väl till diskussion. På detta sätt avser man att skydda aktieägare mot överrumpling.

En aktieägare har möjlighet att få upp ett ärende på ordinarie stämma om han skriftligen påyrkar detta hos styrelsen minst tio dagar före stämman.

Överhuvudtaget sysslar lagen ingående med olika formalia i samband med stämman. Ett typexempel är proceduren vid upprättandet av röstlängd. Dessa bestämmelser kan ofta förefalla överambitiösa med hänsyn till den tyngdpunktsförskjutning från stämma till styrelse/vd som hade gjort sig märkbar redan under den tidigare lagens giltighetstid, men förklaringen ligger i den förut nämnda strävan att åtminstone ge aktieägarna *möjlighet* att — där de vill och kan — vara med och bestämma.

Vad gäller arbetsuppgifterna är stämman alltså fortfarande i lagens ögon det högsta beslutande organet, även om lagstiftaren släppt tanken på att bolagsstämman skulle lägga sig i själva förvaltningen. Stämman har endast kvar *fem obligatoriska funktioner*, nämligen att

- välja styrelse
- välja revisorer
- fastställa årsredovisningen
- besluta om ansvarsfrihet
- besluta om vinstutdelning

Frågan om stämman därutöver fyller någon funktion i dagens svenska aktiebolag skall vi återkomma till i nästa kapitel.

I vissa länder, bl a i Finland och Norge, finns mellan bolagsstämma och styrelse inskjutet ett annat outsiderorgan. Detta kallas i Finland *förvaltningsråd* och i Norge *representantskap*. Det har bl a till uppgift att utöva kontroll över styrelsens verksamhet. Vidare är det förvaltningsrådet/representantskapet som i finska och norska bolag tillsätter styrelse och vd. Enligt finsk lag är visserligen förvaltningsråd obligatoriskt endast för banker, men vanligt är att även andra aktiebolag har inrättat ett sådant organ.

I förvaltningsråden brukar bl a ingå intressenter av typen stora kunder och leverantörer. Inte minst i företag där styrelsen huvudsakligen består av insiders, dvs högre tjänstemän anställda i företaget, anses förvaltningsråden ha utgjort ett värdefullt komplement till övriga bolagsorgan. De innebär enligt vissa bedömare också en möjlighet att skaffa bolaget värdefulla kontakter. Eljest uppges emellertid att ansvarsfördelningen visavi styrelsen kan bli relativt oklar — systemet innebär i princip att bolaget har två outsiderorgan mellan stämma och vd. Det tycks vidare som om förvaltningsråden i Finland endast sällan utgjort rekryteringsbas för styrelseledamöter.

I de nu på samnordisk basis framlagda förslagen till nya aktiebolagslagar återkommer, som vi skall se, förvaltningsrådet även i en tilltänkt dansk och svensk tappning. Som vi också skall visa i det följande finns redan här i landet exempel på företeelser liknande förvaltningsråden. I spetsen för en av styrelsen initierad aktieägarförening brukar nämligen emellanåt återfinnas personer som inte kunnat beredas plats i styrelsen men som bolaget eller den ägargrupp ur vilken styrelsen framgår velat knyta fastare till sig.

Styrelsen enligt 1944 års lag

Varje aktiebolag skall ha en styrelse. Styrelsevalet är som nämnts en av stämmans få obligatoriska arbetsuppgifter här i landet. Lagstiftaren tycks 1944 ha hyst den uppfattningen att stämman genom att utse lämplig styrelse enklast skulle sörja för att bolaget sköttes i enlighet med ägarnas intentioner.

Som grundregel gäller att styrelsen i ett aktiebolag skall väljas med enkel majoritet. Den ägare eller ägargrupp som har röstmajoriteten kan således tillsätta alla platser i styrelsen. Motiveringen skulle vara att bolagen behöver homogena och handlingskraftiga styrelser. Det torde emellertid vara förenligt med svensk rätt att i bolagsordningen stadga om proportionellt val, enligt vilket minoritetsfraktioner på stämman skulle kunna välja in kandidater i relation till sin röststyrka. Till frågan om icke stämموالدا styrelseledamöter — representation för det allmänna i affärsbanker, investmentbolag och stiftelser samt för de anställda i större aktiebolag — återkommer vi längre fram.

I USA förekommer bla en komplicerad form av proportionella val, *cumulative voting*. Systemet innebär att en aktieägare kan koncentrera sina röster på en och samma kandidat och därmed öka chanserna att få in just denne.

Det är inte känt i vad mån proportionella val förekommer i Sverige. Däremot torde det vara relativt vanligt att majoritet och minoritet kommer överens om att minoritetsgruppen skall få utse någon styrelseledamot. Samtidigt är det dock en omvittnad företeelse att *minoritetsskyddet* i svenska aktiebolag ofta visat sig relativt verkningslöst. En minoritetsägare som har mindre än 10 procent kan således trakasseras på olika sätt utan att med lagens hjälp kunna vinna rättelse, medan den som äger minst en tiondel av hela aktiekapitalet kan påyrka vinstutdelning, utse minoritetsrevisor, påfordra utlysande av extra stämma etc.

Styrelsevalet, liksom stämmans övriga funktioner, kom efter hand att påverkas av aktiespridningen. Särskilt i större företag blev aktieägarna snart så många att det visade sig omöjligt att samla dem alla. Eftersom det var tillåtet för frånvarande

aktieägare att låta sig företrädas av annan person, ombud, kunde samtidigt personer som önskade stärka sin egen ställning vid stämman låta *samla in fullmakter* från de icke närvarande. Det avgörande inflytandet kunde och kan på detta sätt hamna hos de personer som har mest framgång när det gäller att samla fullmakter från passiva och ointresserade aktieägare. Härvidlag har den sittande styrelsen ett avgörande övertag, eftersom den kan låta bolaget bekosta insamlandet av fullmakter. Styrelsen ombesörjer helt enkelt att cirkulär skickas ut till alla registrerade aktieägare — företaget är skyldigt föra aktiebok — och ber dem sända in fullmakter. Dessa kan sedan användas på stämman av den sittande styrelsen, som därigenom dominerar stämman och väljer sig själv. Styrelsen blir med andra ord självförnyande.

I vissa utländska storföretag med mycket spritt ägande, t ex Unilever, har man dragit konsekvenserna av dessa tendenser och i bolagsordningen fastslagit att styrelserna är självförnyande. I en 1971 antagen lag har man i Holland, som vi skall se, också funnit för gott att på den här punkten kodifiera praxis. I Sverige är utvägen med formellt självförnyande styrelser icke möjlig.

Svensk lag stadgar beträffande fullmaktsinsamlandet att en fullmakt att företräda aktieägarna på stämma icke får vara mer än fem år gammal. Eftersom det blir bolaget som får bekosta hänvändelsen medför det vanligen inte några större olägenheter att vart femte år förnya framställningen.

Beträffande aktieboken stadgas (§ 39) att den skall uppta samtliga aktier i nummerföljd med uppgift om känd ägare. Aktieboken skall hållas ”tillgänglig för envar som vill taga kännedom om densamma”, men eftersom samma ägare kan förekomma på tusentals ställen blir nummerregistret ofta svåröverskådligt. Det bokstavsregister med uppgifter om respektive ägares totala engagemang, som flertalet större bolag lägger upp för eget bruk, behöver däremot inte hållas tillgängligt. Som närmare skall beröras i kapitel 3 har möjligheterna för utomstående att överblicka ägarstrukturen härigenom allvarligt försvårats. Tillkomsten av AB Värdepapperscentralen innebär emellertid numera att

man kan få fram aktuella och överskådliga uppgifter om ägarförhållandena i de till VPC anslutna bolagen.

Styrelsens *åliggande* framgår allmänt av § 81:

Styrelsen skall förvalta bolagets angelägenheter i enlighet med vad i denna lag är stadgat. Är verkställande direktör utsedd, skall den löpande förvaltningen handhavas av honom samt ledningen och förvaltningen i övrigt av bolagets angelägenheter tillkomma styrelsen.

Den löpande förvaltningen av bolagets angelägenheter omfattar ej åtgärd, som med hänsyn till bolagets förhållanden är av osedvanlig beskaffenhet eller av stor betydelse. Där styrelsens beslut icke kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för verksamhetens gång, må dock verkställande direktören vidtaga sådan åtgärd men bör, så snart det kan ske, underrätta styrelsen.

Dessa viktiga stadganden i 1944 års lag innebär, som tidigare påpekats, en förändring i förhållande till 1910 års lag. Den företagekonomiska utvecklingen hade gjort det angeläget att kodifiera arbetsfördelningen mellan styrelse och vd. Därvid fastslogs att styrelsen i sin helhet tar verksam del endast i frågor som rör riktlinjerna för bolagets verksamhet eller andra frågor av större betydelse. Ansvaret för den löpande förvaltningen lades på verkställande direktören. Styrelsen förblev emellertid överordnad vd och kan ingripa i hans förvaltning när den så önskar.

Grundtanken bakom den svenska organisationen är att vd är företagets anställda chefstjänsteman, medan styrelsen består av personer som icke är anställda i bolaget, outsiders. Av arbetstekniska skäl förutsätts samtidigt att vd normalt är ledamot av styrelsen — eller i varje fall föredragande vid dess sammanträden.

Å andra sidan möter det inte några hinder att besätta även övriga platser i styrelsen med insiders, dvs personer som är anställda i företaget. Vid tillkomsten av 1944 års lag övervägdes möjligheten att förbjuda att mer än en fjärdedel av antalet styrelseledamöter bestod av insiders, men denna tanke realiserades inte. I många familjebolag har det nämligen alltid tett sig naturligt

att de i företaget verksamma ägarna samtidigt utgör styrelse. Denna blir därvid ett rent insiderorgan.

Beträffande antalet styrelseledamöter skall bolagsordningen ange bestämmelser. Lagen innehåller dock vissa minimiregler. Sålunda måste minst tre styrelseledamöter finnas om aktiekapitalet (maximikapitalet¹) överstiger 500.000 kronor.

Tiden för styrelseuppdraget skall likaledes finnas angiven i bolagsordningen. Enligt lagens rambestämmelser är det inte nödvändigt med nyval varje år. Det kan ske vartannat eller vart tredje år. Om tre styrelseledamöter måste finnas, kan det ordnas så att samtliga väljs på en gång, men exempelvis också så att alla avgår vartannat eller vart tredje år eller också så att en avgår varje år. En styrelseledamot kan däremot entledigas när som helst av den som utsett honom (stämman). Han kan också när som helst avgå på egen begäran.

I varje styrelse som har tre eller fler ledamöter skall en av dem utses till *ordförande*. Om inte bolagsstämman utser ordförande, skall styrelsen inom sig själv utse vederbörande. Har styrelsen en eller flera ledamöter som inte utses av bolagsstämman — möjligheter härtill lämnas enligt § 77 — kan bolagsordningen bestämma att en sådan ledamot skall vara ordförande.

Lagen säger inte mycket om ordförandens speciella uppgifter. Förutom att han har samma skyldigheter som andra styrelseledamöter åligger det honom att presidera vid sammanträdena. Vanligen är det ordföranden som — tillsammans med vd — avgör när styrelsen skall sammanträda, men han är skyldig att efterkomma begäran framställd av annan styrelseledamot (eller vd) om att sammanträde skall utlysas. Ordföranden skall vidare se till att det fattas klara och otvetydiga beslut.

Den särställning som här i landet i praktiken brukar tillkomma styrelsens ordförande har alltså ingen direkt täckning

¹ Stiftarna av ett aktiebolag kan i bolagsordningen antingen bestämma aktiekapitalet till ett fast belopp eller också till ett högsta och lägsta belopp. Stiftarnas rörelsefrihet i det senare fallet är dock begränsad såtillvida att minimikapitalet inte får utgöra mindre än en tredjedel av maximikapitalet. Vid ändringar av det fasta beloppet respektive de angivna gränserna måste sedan bolagsordningen ändras.

i lagtexten. Däremot brukar i kommentarer till lagen påpekas att ordförandeuppdraget även innefattar skyldigheten att

följa bolagets verksamhet och då så erfordras, göra denna till föremål för övervägande inom styrelsen. Ordföranden bör övervaka, att styrelsens tillsynsplikt — utövad genom styrelseledamöternas personliga insatser eller med stöd av ett efter förhållandena lämpat rapportsystem — icke eftersättes. Ordföranden bör så handha sitt uppdrag att han intar en samlade ställning och åstadkommer verklig effektivitet i styrelsens förvaltning av bolagets angelägenheter.¹

Här nämns alltså i klartext en rad skyldigheter som kan sägas markera ordförandens maktposition och ansvar gentemot övriga ledamöter, däribland verkställande direktören. Förhållandet ordförande—VD blir naturligt nog en av de centrala frågorna i vår studie. Vissa jämförelser kommer därvid även att göras med utländsk lagstiftning och utländsk praxis. Som exempel kan nämnas att i USA styrelseordföranden och verkställande direktören förefaller ha nära nog samma ställning. Båda är heltidsanställda tjänstemän, insiders. Vad den ena och den andra gör beror närmast på person.

I den långa raden av specialbestämmelser om styrelsens verksamhetsformer skall här bara beröras ytterligare en, nämligen frågan om när styrelsen är beslutför. För det fall styrelsen icke blir fulltalig, får beslut ändock fattas ifall antalet närvarande — ordinarie ledamöter och suppleanter — överstiger hälften av hela antalet ledamöter. Om sålunda ett begränsat antal personer deltar i sammanträdet kräver lagen en förhållandevis större enighet bland dem. Mer än en tredjedel av det antal som utgör fulltalig styrelse måste enligt lagen vara ense för att beslut skall föreligga. Härigenom har man ansett sig vinna större sannolikhet för att en fulltalig styrelse skulle ha kommit till samma beslut.

Styrelsesammanträden skall protokollföras. Som styrelsens beslut gäller, om inte annat sägs i bolagsordningen, den me-

¹ Stenbeck/Wijnblad/Nial, *Aktiebolagen jämte dithörande författningar och förklaringar*, Norstedts, Stockholm 1970.

ning om vilken de flesta röstande förenar sig. Vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst (§ 85). Styrelseledamot har rätt att få från majoriteten avvikande mening antecknad till protokollet (§ 84).

I motsats till det som gäller beträffande stämman sägs ingenting om hur styrelsen skall informeras för att kunna fullgöra sina åligganden. I stället sägs det (§ 82) att "styrelsen skall tillse, att erforderliga upplysningar angående bolagets förhållanden komma styrelsen tillhanda på lämpligt sätt och vid lämpliga tider".

I de nyss återopade kommentarerna till lagen utvecklas denna tankegång vidare med en ganska detaljerad exemplifiering av hur ett effektivt rapportsystem kan åstadkommas. Dessutom konstateras:

Någon bestämmelse om den enskilde styrelseledamotens rätt att av verkställande direktören inhämta upplysningar rörande bolagets angelägenheter finns ej i lagen. Att en styrelseledamot äger erhålla sådana upplysningar, med undantag för fall då förvägrande av en viss upplysning måste anses påkallat i bolagets intresse, är tydligt. Skulle en upplysning vägras, kan styrelseledamoten påkalla styrelsens beslut i fråga om upplysningens lämnande.

Initiativet måste alltså komma från styrelseledamöterna, som *själva* skall se till att de blir underrättade om rörelsens gång och vad därmed sammanhänger. VD å sin sida får inte undanhålla styrelsen upplysningar, eftersom han är skyldig att åtlyda styrelsens föreskrifter — med den tidigare nämnda begränsning som stadgas i § 92.

Det är förståeligt att lagen här lagt initiativet på styrelsen. Den tilldelas såsom förvaltare av bolagets angelägenheter en så otvetydig maktposition att det i lagstiftarens ögon måste vara en självklarhet att den håller sig informerad. Lika litet som lagen i fråga om styrelseledamots kompetens har ansett sig kunna säga annat än att vederbörande skall vara en myndig och i riket bosatt svensk medborgare, har den föreskrivit hur mycket information de som ansvarar för bolagets skötsel skall inhämta från VD.

Beträffande sekretessen kan slutligen nämnas följande. Uttryckliga sekretessbestämmelser saknas i aktiebolagslagen men i lagkommentarerna fastslås att styrelseledamot är skyldig att iaktta tystnad i fråga om sådana bolagets angelägenheter och förhållanden vars yppande kan leda till skada för företaget.

Verkställande direktören enligt 1944 års lag

Införandet av vD-begreppet i den nu gällande lagen kan alltså betraktas som en kodifiering av framvuxen praxis. Jämte de många företagsekonomiska skäl som bidrog till att så blev fallet kan läggas ett rent juridiskt. Styrelsen hade enligt 1910 års lag burit ansvaret även för åtgärder som den i verkligheten måst låta vD vidta på egen hand. Så småningom synes domstolarna vid bedömandet av frågor om ansvar för misskötsel av förvaltningen ha börjat acceptera den vid sidan om lagen gjorda arbetsfördelningen, men det ansågs angeläget att vid lagändringen få till stånd en bättre överensstämmelse mellan lag och praxis.

Enligt 1944 års lag skall vD utses, om antalet styrelseledamöter är minst tre. Om så inte är fallet, får vD icke utses. Tanken bakom detta anses vara, att det krävs minst två personer för att ”styra och tygla” vD. Eftersom vidare företag med aktiekapital överstigande 500.000 kronor måste ha vD, föreskriver alltså lagen i praktiken att sådan skall finnas i alla mer betydande företag.

Även när det gäller mindre bolag torde det praktiska synsättet snarast ha blivit omvänt det som lagen tillämpar. Det stod säkerligen klart också för lagstiftaren att flertalet företag anser sig behöva en vD och att det därför, om man vill uppfylla lagens föreskrifter, gäller att utse tre styrelseledamöter, låt vara att två av dem kanske spelar rena statistroller. Ett säkerligen betydande antal aktiebolag utgör på motsvarande sätt endast den legala klädnaden för enmansföretag.

Svensk aktiebolagslag stadgar vidare att det endast får tillsättas *en* vd. För den löpande förvaltningen skall finnas en ensam ansvarig ledare. Vill styrelsen fördela arbetet, får det ske genom att en eller flera souschefer närmast under vd utses. Före 1944 års lag, när vd inte fanns omnämnd i lagtexten, förekom det att svenska aktiebolag hade två verkställande direktörer.

I vissa länder, t ex England och Tyskland, är det tillåtet för aktiebolag att ha flera verkställande direktörer. Fördelen med detta system anses vara att man eventuellt uppnår en arbetsfördelning där varje vd har sitt speciella ansvarsområde.

Banklagen ger även i Sverige större frihet på denna punkt; en bank får ha flera verkställande direktörer. Orsaken torde ha varit att dåvarande Skandinaviska Banken inte var villig att frångå sitt system med tre vd, något som lagstiftaren accepterade — ett belägg så gott som något för att lagstiftaren vanligen tar hänsyn till funktionellt framvuxna administrativa former. Dessutom finns i banklagen begreppet "direktion" omnämnt. Där stadgas vidare att verkställande direktören *måste* vara ledamot av styrelsen.

I Danmark har också vanliga aktiebolag en direktion i lagens mening. Denna direktion inrymmer då en eller flera ledamöter (insiders) och motsvarar som helhet vår vd. Direktionsmedlemmarna har, när det gäller formerna för beslutfattandet, en ställning som påminner om bolagsmännens i ett svenskt handelsbolag.

Enligt 1944 års lag skall verkställande direktören, liksom fallet är med varje annan styrelseledamot, vara här i riket bosatt svensk medborgare (dispensmöjligheter finns dock). Han utses av styrelsen, och i flertalet företag är han medlem av denna. En vd som tillika är styrelseledamot måste enligt lagen lämna vd-skabet om han går ur styrelsen.

Slutligen kan nämnas att vd — liksom fallet är med styrelseledamöterna — inte behöver vara aktieägare. På flera håll i utlandet har man försökt införa krav på att han måste inneha aktier i företaget. Motiveringen skulle vara att detta vore en mer verkningsfull garanti mot misskötsel än skadeståndshot. Även i Sverige tycks man ha övervägt att på detta sätt spela ut vd:s

”egoistiska intressen”, men tanken strandade på att det var omöjligt att föreskriva hur stort aktieinnehav han borde ha. Utan kvantifiering ansågs bestämmelsen helt illusorisk — en aktie torde knappast sporra till stordåd — och vad som var tillräckligt stor andel måste, menade man, variera från företag till företag, och från person till person. Lagen stadgar i stället om styrelse och vd att de är solidariskt skadeståndsskyldiga för sådan skada som förorsakas bolaget genom uppsåt eller vårdslöshet.

I egenskap av bolagets ledande och förvaltande organ är nämligen både styrelse och vd skyldiga att i sitt handlande främja bolagets intressen. I kommentarerna till lagen heter det:

Denna allmänna skyldighet följer av den sysslomannaställning, som styrelseledamöterna och verkställande direktören såsom organ för bolaget får anses intaga i förhållande till detta. Samma ställning intar styrelseledamot som tillsatts av annan än bolagsstämma.

Bestämmelserna om skadeståndsansvar gentemot bolaget regleras i § 208:

Har styrelseledamot, verkställande direktör, . . . vid fullgörandet av sitt uppdrag uppsåtligen eller av vårdslöshet tillskyndat bolaget skada, vare han pliktig att till bolaget utgiva ersättning för skadan.

I kommentarerna utvecklas detta närmare:

Verkställande direktör är främst ansvarig för åtgärd, som vidtagits av honom eller som av honom underlåtits inom den löpande förvaltningen, liksom styrelseledamöterna för åtgärd, som vidtagits av dem eller som av dem underlåtits inom området för styrelsens förvaltning. Verkställande direktör kan dock vara ansvarig på sin beredning och föredragning för styrelsen av ärende, som avgjorts av denna samt på sin underlåtenhet att för styrelsen framlägga fråga om åtgärd, vilken ankommit på styrelsen. Styrelsen kan vidare genom försummelse i avseende å ledningen av och tillsynen över bolagets verksamhet ådraga sig ansvar för åtgärd eller underlåtenhet från verkställande direktörens sida även inom den löpande förvaltningen.

Lagtexten säger som synes inte stort mer om VD-funktionens innebörd än att VD skall handha den löpande förvaltningen. Än mindre väger den VD mot styrelsen.

Med tanke på storbolagens utveckling till institutioner med hundratals "experter" i kanslistaben, är emellertid stadgandena i § 82, första stycket, belysande när det gäller maktförskjutningen inom aktiebolagen:

Det åligger verkställande direktören att under styrelsens inseende sörja för en sådan organisation av bolagets verksamhet, som med hänsyn till bolagets förhållanden må anses tillfredsställande. Han skall ock leda driften av bolagets rörelse och utöva tillsyn över dess befattningshavare.

VD kan i sitt förhållande till styrelsen sägas representera all den duglighet och allt det kunnande som finns samlat i företaget. Detta är tillräckligt för att vanligen göra honom till en överlägsen maktfaktor.

Revisorerna enligt 1944 års lag

Ett bolagsorgan som stundom glöms bort vid diskussioner om inflytandet i företagen, men som lagstiftaren tillmäter stor betydelse, är revisorerna.

Enligt tidigare uppfattning var revisorerna främst en instans med vars hjälp bolagsstämman kunde kontrollera styrelsens förvaltning. Emellanåt blev revisorerna därigenom ett osjälvständigt redskap åt den aktieägargrupp ur vilken styrelsen framgick. Dessutom var det längre tillbaka ibland mindre väl beställt med de redovisningstekniska kunskaperna. Revisorssysslan blev i vissa fall ett hedersuppdrag som på ett "snyggt" sätt gjorde det möjligt för bolagets ledning att lämna kontanta bidrag till släktingar och behövande vänner. De band av tacksamhet som därigenom kom att fästa sådana revisorer vid bolagsledningen var naturligtvis en dålig jordmån för saklig granskning och — i mån av behov — konstruktiv kritik.

Redan tidigt framfördes också krav på förändringar syftande till bättre garantier för effektiv kontroll. I några uppmärksammade riksdagsmotioner åren närmast efter sekelskiftet väcktes tanken på en särskild utredning. Bl a föreslogs att "minst en av revisorerna i varje bolag eller förening skulle vara en av företaget oberoende, offentligen vitsordad, legaliserad yrkesrevisor". Utredningsförslagen avlogs men vissa krav tillgodosågs i 1910 års aktiebolagslag. Således stadgades där i § 73 att en minoritet omfattande minst en femtedel av hela aktiekapitalet kunde framtvinga utseende av särskild revisor (s k minoritetsrevisor).

När frågan om auktorisation av revisorer inte föranledde åtgärder från statsmaktens sida började handelskamrarna att auktorisera sådana för att främja uppkomsten av en kår yrkeskunniga revisorer. 1919 bildades Handelskamrarnas centrala revisorsnämnd med uppgift att behandla ansökningar om auktorisation av revisorer.

Under 1920-talet väcktes nya förslag till åtgärder men det var inte förrän efter trettiotalskrisen som frågan på allvar kom upp till behandling. Sverige kan fram till 1930-talet sägas ha varit förskonat från omfattande och katastrofala bolagsfallismang. Nu kom Kreuger-kraschen och enbart under året 1932 ingavs till Kungl Maj:t flera framställningar i vilka betonades nödvändigheten av effektivare revision av aktiebolagen och en förstärkning av revisorernas ställning. Bland initiativtagarna fanns näringslivets egna topporganisationer.

En särskild utredning (SOU 1932:30) ledde till beslut om offentliga revisorer i banker och försäkringsbolag. Beträffande övriga bolag utarbetades samma år inom justitiedepartementet en promemoria där man betonade vikten av att revisorerna fick en gentemot styrelsen fullt oberoende ställning. Därvid föreslogs bl a att länsstyrelse skulle få utse en offentlig revisor i större företag och i bolag vars aktier eller obligationer var noterade på fondbörs.

Det senare förslaget diskuteras även i lagberedningens betänkande 1941 men upptogs icke i 1944 års lag. Där inskrevs

emellertid ett flertal andra regler som stärkt revisorernas ställning, bl a auktorisationskravet i större bolag, förbättrat minoritetsskydd och påpekandet om förvaltningsrevision.

Revisorerna utses vanligen på bolagsstämma. Minst en revisor måste alltid utses den vägen. Därjämte kan aktieägare som representerar en tiondel av hela aktiekapitalet genomdriva tillsättande av minoritetsrevisor. I bolagsordningen kan vidare stadgas att någon utomstående intressent, t ex kreditgivare, kan ges möjlighet att utse revisor.

Revisorerna får utses för en tid av högst tre år (§ 106). Praxis är dock att bolagsordningarna föreskriver revisorsval varje år. Även om den tid för vilken revisor utsetts inte har gått till ända kan han när som helst skiljas från sitt uppdrag av den som valt honom.

Till revisor får inte utses person som är beroende av någon vilkens förvaltning han skall kontrollera. Sålunda får man inte utse befattningshavare i bolaget eller någon som eljest intar en underordnad ställning visavi styrelseledamot eller verkställande direktör, inte heller någon som är gift med eller nära släkting till dessa personer (§ 107).

Revisor skall, som lagen formulerar det, "ha den erfarenhet beträffande bokföring och insikt i ekonomiska förhållanden, som med hänsyn till bolagets verksamhet erfordras för uppdraget". Om bolagets aktiekapital eller maximikapitalet enligt bolagsordningen uppgår till 2 miljoner kronor eller om bolagets aktier eller av bolaget utgivna obligationer noteras på börser skall minst en av revisorerna vara auktoriserad (§ 107 1 mom).

Det åligger revisorerna att granska styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt bolagets räkenskaper. Passusen om förvaltningsgranskning, som blivit mycket omdiskuterad, innebär att många revisorer kommit att inta en ställning som kontinuerliga rådgivare, vilka skall kunna ingripa och påtala förhållanden i den löpande skötseln av företaget.

Revisorerna skall i sitt arbete följa de särskilda föreskrifter som kan ha meddelats av bolagsstämman. Styrelse och vd skall

ge revisor tillgång till bolagets böcker, räkenskaper och andra handlingar. Av revisor begärd upplysning rörande förvaltningen får inte förvägras (§ 111).

Revisorerna skall för varje räkenskapsår avge en av dem undertecknad revisionsberättelse. Denna är offentlig handling (§ 113).

Slutligen bör nämnas att revisorerna har tystnadsplikt, innebärande att de inte får yppa något som vid verkställd granskning kommer till deras kännedom annat än om det är nödvändigt för uppdragets fullföljande (§ 214).

Offentliga revisorer föreskrivs i vissa typer av företag, nämligen i *affärsbanker, sparbanker* och *försäkringsbolag*.

Enligt banklagen (§ 149) skall bankinspektionen förordna en eller flera revisorer som tillsammans med övriga (stämmovalda) revisorer skall delta i granskningen av styrelsens förvaltning och affärsbankens räkenskaper. Sådana revisorer utför dock inte någon separat granskning utan ingår i det kollektiv som ombesörjer revisionen.

På motsvarande sätt skall bankinspektionen utse revisor i sparbank (§ 81 lagen om sparbanker).

När det gäller försäkringsaktiebolag utser försäkringsinspektionen offentlig revisor (§ 285 lagen om försäkringsrörelse). Bestämmelsen härom är dock villkorlig. Inspektionen kan således avstå från att utse revisor om behov inte anses föreligga med hänsyn till försäkringsrörelsens omfattning.

Förslaget till ny aktiebolagslag

Som tidigare nämnts innebär det 1971 framlagda förslaget till ny svensk aktiebolagslag endast obetydliga förändringar när det gäller bolagsorganens utformning och maktfördelningen dem emellan. Den korta redogörelse som här skall lämnas tar fasta på de nyheter som finns i förhållande till gällande lag från 1944.

Lagförslaget har således utarbetats i samverkan med mot-

svarande danska, finska och norska utredningar. De fyra framlagda förslagen överensstämmer också i stor utsträckning med varandra. Nordisk rättslikhet har varit utredningarnas huvudsyfte och arbetet har bedrivits i övertygelsen att en enhetlig nordisk aktiebolagslagstiftning skulle främja näringslivets utveckling i området. Som vi skall se kom emellertid dessa förutsättningar delvis att ändras sedan de nordiska länderna — ungefär samtidigt med lagförslagets framläggande — beslutade gå skilda vägar i samarbetet med den europeiska gemenskapen (EG).

Även om de nordiska ländernas hittillsvarande lagstiftning inte tillkommit helt utan ömsesidig påverkan var skillnaderna i utgångsläget betydande. Särskilt Danmark och Finland hade en äldre och föga rigorös lagstiftning. Den gamla finska lagen stammade t ex ända från 1895. Detta har inneburit att Sverige till stor del fått göra på stället marsch och invänta att danskar och finnar kommit upp till den förhållandevis ambitiösa nivå som 1944 års svenska lag representerar.

Från svensk utgångspunkt innebär det nya lagförslaget framför allt att en rad formföreskrifter och publicitetsbestämmelser förenklas. Särskilt gäller detta de utförliga reglerna vid aktiebolags bildande och ändring av aktiekapitalet.

Beträffande bildandet av aktiebolag måste stiftarna enligt hittillsvarande lag vara i Sverige bosatta svenska medborgare, medan lagförslaget tar bort kravet på svensk nationalitet och endast håller fast vid att två av stiftarna måste vara bosatta i Sverige. Även från detta krav skall dispens kunna ges.

Aktiekapitalets minsta belopp höjs i lagförslaget från 5.000 till 20.000 kronor. Enligt ett senare framlagt separat regeringsförslag har den nedre gränsen satts så högt som 50.000 kronor, därmed markerande att aktiebolagsformen inte är avsedd för de minsta företagen. Maximikapitalets storlek är nu högst tre men enligt förslaget högst fyra gånger minimikapitalet. Vidare bortfaller föreskriften om att aktie skall ha ett minsta nominella belopp (nuvarande grundregel 50 kronor).

Aktieägarnas företrädesrätt att teckna nya aktier är inte som enligt gällande rätt ovillkorlig utan bolagsstämman kan med

viss angiven majoritet besluta om avvikelse från företrädesrätten, oavsett om aktierna skall betalas med pengar eller apportegendom.

I syfte att bredda finansieringsmöjligheterna ger lagförslaget bolagsstämman rätt att besluta om utgivande av skuldebrev som kan bytas mot aktier (*convertible bonds*). Det blir liksom tidigare även möjligt att utge skuldebrev som — förutom eventuell fast ränta — ger rätt till en tilläggsränta, beräknad i förhållande till beslutad utdelning eller till bolagets vinst (*participating debentures*).

I förslaget till ny aktiebolagslag har inarbetats ett antal bestämmelser från 1970 års lag om förenklad aktiehantering. Företagen får därigenom möjlighet att övergå till det s k VPC-systemet, vilket innebär att distributionen av utdelning och emissionsbevis kan ske med hjälp av datateknik.

En sammanställning av uppgifter om aktieägare som har mer än 500 aktier skall enligt VPC-systemet vara offentlig. Aktieboken skall därvid föras med hjälp av ADB och utskrift ske enligt vissa regler.

Beträffande bolagsorganen är stämman enligt lagförslaget liksom enligt gällande rätt i princip företagets högsta beslutande instans.

Det står vidare att förvaltningen av bolagets angelägenheter tillkommer styrelsen. Finns verkställande direktör ankommer förvaltningen på styrelsen och VD tillsammans varvid VD skall sköta den löpande förvaltningen.

Här har man tillfogat en liten nyhet: styrelsen skall tillse att organisationen av bokföring och medelsförvaltning även innefattar en tillfredsställande kontroll. Det står inte i gällande lag.

I allt väsentligt är dock formuleringarna desamma som förut. Inte bara VD utan även styrelsen betecknas i kommentarerna till förslaget som verkställande organ. På en punkt har man förstärkt den kompetens styrelse plus VD har gentemot bolagsstämman. Vinstutdelning och kapitalåterbäring vid nedsättning av aktiekapitalet får inte ske med större belopp än styrelsen medger.

Beträffande bolagsstämman bibehålls gällande regel att aktier kan ha olika röstvärde men att ingen aktie får berättiga till mer än tio gånger så många röster som annan aktie. Likaså behålls den dispositiva regeln att ingen får på bolagsstämma rösta för mer än en femtedel av det på stämman företrädda aktiekapitalet. Aktieägare får vidare oinskränkt rätt att på stämman låta sig företrädas av ombud liksom att medföra ett biträde. Bestämmelserna i vissa bolagsordningar om att endast aktieägare får vara ombud blir därmed ogiltiga.

Förslaget har vidare sökt tillgodose önskemålet om bättre skydd för minoritet eller enskild aktieägare mot maktmissbruk från majoritetens sida. Den aktieägarminoritet som skall kunna hindra beviljande av ansvarsfrihet, som skall kunna utlysa extra stämman, kräva viss utdelning av befintlig vinst, kräva utseende av minoritetsrevisor etc måste fortfarande uppgå till en tiondel av aktiekapitalet. Däremot medger det nya förslaget förlängd tid för klander av bolagsstämmans beslut samt rätt för aktieägare som utsatts för grövre maktmissbruk att få sina aktier inlösta. I särskilt svåra fall kan en minoritet t o m kräva att bolaget försätts i likvidation.

Beträffande övriga bolagsorgan skall, i motsats till vad som nu gäller, vd kunna utses även om styrelsen inte består av tre ledamöter. Dessutom krävs inte längre att styrelseledamöterna och verkställande direktören skall vara svenska medborgare utan endast att vd och minst halva antalet styrelseledamöter skall vara bosatta i Sverige.

Ny är också bestämmelsen att styrelseledamot och vd skall lämna meddelande om sitt aktieinnehav i bolaget och om förändringar i detta innehav. Dessa uppgifter är dock, åtminstone i princip, tillgängliga endast för styrelse och revisorer.

Reglerna om firmateckning och rätt att i övrigt företräda bolaget är i stort sett oförändrade. Dock bortfaller vissa begränsningar i vd:s hittillsvarande rätt att företräda bolaget inom området för den löpande förvaltningen.

I lagförslaget har, som tidigare nämnts, intagits bestämmelser om ett för svensk aktiebolagsrätt helt nytt organ, nämligen

förvaltningsrådet. Detta finns ju redan i hittillsvarande finsk och norsk lagstiftning — benämningen i Norge är representantskap — och eftersom dessa länder inte velat avskaffa det här organet har Danmark och Sverige i enighetens tecken fått införa det. Förvaltningsrådet är dock enligt förslaget inte obligatoriskt. De företag där det införs skall i bolagsordningen ange rådets sammansättning. En eller flera ledamöter — dock mindre än halva antalet — får utses av annan än bolagsstämma, t ex av företrädare för de anställda. Till rådets befogenheter kan höra att tillsätta styrelse, men normalt förutsätts förvaltningsrådet bli ett organ för insyn och kontroll.

Bortsett från de möjligheter som öppnas genom förvaltningsrådet tar inte förslaget till ny aktiebolagslag upp frågan om företrädare för det allmänna i ledande bolagsorgan eller om de anställdas rätt till insyn och medbestämmande. Detta mycket omdiskuterade frågekomplex regleras i annan lagstiftning (se vidare kapitel 5).

Beträffande revisorerna utvidgas i lagförslaget skyldigheten för bolag att anlita auktoriserad revisor respektive godkänd granskningsman. Minst en sådan revisor skall utses av bolagsstämman om bolagets bundna kapital överstiger 1 miljon kronor eller om tillgångarnas nettovärde för de två senaste räkenskapsåren överstiger 6 miljoner eller om bolagets aktier är noterade på börsen eller fondhandlarlistan. Den aktieägarminoritet som kan påfordra utseende av särskild revisor skall antingen företräda minst en tiondel av aktiekapitalet eller en tredjedel av de på stämman representerade aktierna. Samma minoritet kan även kräva särskild granskning av bolagets förvaltning och räkenskaper under viss förfluten tid.

En nyhet för Sverige är förslaget att som revisorer skall kunna godtas revisionsbolag. Detta har länge förekommit utomlands.

Slutligen kan nämnas att de danska och finska förslagen i huvudsak anslutit sig till de regler angående årsredovisningen som finns i 1944 års svenska aktiebolagslag och som tidigare utgjort mönster för 1957 års norska lag. Med hänsyn härtill har inga större förändringar beträffande redovisningsskyldig-

heten intagits i det svenska lagförslaget, trots att svensk praxis utvecklats starkt sedan 1944 och bl a fondbörsutredningen framlagt nya långtgående krav.

Bolagsorganen i europeisk lagstiftning

Samtidigt med det nordiska lagstiftningsarbetet har under senare år tillkommit nya aktiebolagslagar i flera andra västeuropeiska länder, bl a i Tyskland (1965), Frankrike (1966), England (1967) och Holland (1971). Dessutom har arbetet på att samordna medlemsstaternas bolagslagstiftning inom den gemensamma marknaden (EG) gjort stora framsteg.

Vi skall här i korthet redogöra för utvecklingen i dessa länder/marknader med avseende på bolagsorganens uppbyggnad och maktfördelningen mellan olika instanser.

Västtyskland. Den tyska aktiebolagslagen omfattar främst de verkligt stora företagen. Aktiekapitalet skall uppgå till minst 100.000 DM. Medan det 1973 fanns ca 130.000 aktiebolag i Sverige understeg antalet *Aktiengesellschaft (AG)* i det många gånger större Västtyskland 2.500. För mindre företag har tyskarna bl a bolagsformen *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)*.

Utmärkande för tysk aktiebolagslagstiftning är att stämman (*Hauptversammlung*) har begränsade befogenheter medan de båda bolagsorganen *Aufsichtsrat* och *Vorstand* fått en stark ställning.

Ledningen av bolagets verksamhet är anförtrodd åt *Vorstand*, som har de befogenheter som enligt nordisk lagstiftning tillkommer verkställande direktören eller (i Danmark) direktionen. *Vorstand* är alltså ett insiderorgan. Men det är likväl missvisande att översätta *Vorstand* med direktion eftersom det även har vissa befogenheter som i de nordiska aktiebolagen är förbehållna styrelsen.

Aufsichtsrat är ett outsiderorgan. Det utser *Vorstand* samt övervakar dess skötsel av bolagets affärer. Ledamöter av *Vor-*

stand får inte tillhöra *Aufsichtsrat*. Tillsammans med *Vorstand* fastställer *Aufsichtsrat* bolagets räkenskaper.

Bolagstämman i ett *AG* beslutar i frågor rörande bolagets upplösning, ändring av bolagsordningen, ändring av aktiekapitalet samt om ansvarsfrihet för bolagsledningen. Stämman utser ledamöterna av *Aufsichtsrat* och även revisorerna. I frågor rörande bolagets affärsverksamhet får den däremot ingripa endast på begäran av *Vorstand*, som i så fall befrias från ansvar för beslutet.

I kallelsen till bolagsstämma skall *Vorstand* ange sina förslag till beslut i ärenden som skall förekomma på stämman. Denna kallelse skall utfärdas minst en månad före stämman och under mellantiden skall aktieägare ha tillfälle att skicka ut eventuella motförslag genom bolagets försorg.

Enligt 1952 års *Betriebsverfassungsgesetz* m fl lagar skall företrädare för arbetstagarna ingå i *Aufsichtsrat*, med undantag för familjebolag där antalet anställda understiger 500. Vanligen tillsätter arbetstagarna en tredjedel av platserna. I de sk montanindustrierna, dvs i gruv-, järn- och stålbolag, består *Aufsichtsrat* enligt 1951 års *Mitbestimmungsgesetz* av lika många representanter för de anställda som för aktieägarna. Gemensamt utser dessa sedan en "udda" — elfte, femtonde eller tjugoförsta — ledamot, ofta en neutral företrädare för det allmänna.

Montanindustrierna har dessutom i *Vorstand* en *Arbeitsdirektor* med speciellt uppdrag att syssla med personalfrågor. Han väljs av *Aufsichtsrat*, men inte mot en majoritet av därvarande arbetstagarledamöter.

Den debatt som pågått i Tyskland under senare år har bl a gällt om montanbestämmelserna skall utvidgas till att omfatta alla större företag.

Frankrike. Den franska lagen om *Sociétés commerciales* innehåller bestämmelser om aktiebolag (*Sociétés anonymes, SA*) men också om andra bolagsformer såsom handelsbolag, kommanditbolag och bolag med begränsad ansvarighet (*Société à responsabilité limitée, SARL*). Bestämmelserna om årsredovis-

ning och vinstutdelning är gemensamma för flera bolagsformer.

När det gäller organisationen av bolagens ledning har man i Frankrike möjlighet att välja mellan det "klassiska" systemet och ett nytt system från 1966 efter tyskt mönster.

Det klassiska franska systemet påminner i vissa avseenden om det svenska. Företaget leds av en styrelse (*Conseil d'administration*) medan den löpande förvaltningen handhas av en VD (*Président-directeur général, PDG*), som även representerar företaget gentemot tredje man. *PDG* har vanligen hjälp av en eller två *directeurs-adjoints* som emellertid endast är rådgivande. *PDG* utses av styrelsen som i sin tur utses och entledigas av bolagsstämman. Det från svensk utgångspunkt märkliga är att *PDG* dessutom skall vara ordförande i styrelsen, vilket ger honom en mycket stark personlig maktställning.

Det nya, dualistiska franska systemet har ett överordnat kontrollorgan (*Conseil de surveillance*), sammansatt av outsiders och motsvarande tyska *Aufsichtsrat*, och ett insiderorgan (*Directoire*), motsvarande *Vorstand*. I små bolag får *Directoire* bestå av en person, annars skall den ha 2—5 ledamöter.

I **England** gäller en *Companies Act* från 1948, kompletterad 1967. Den rättsliga regleringen av aktiebolag och andra bolagsformer är emellertid inte uttömmande angiven i dessa lagar. Bestämmelserna om aktiebolag och deras verksamhet finns även i andra författningar. Därtill kommer att *common law* och *equity rules* inom anglosaxisk rätt ofta har stor betydelse vid sidan av skriven lag.

Den engelska lagstiftningen föreskriver egentligen endast ett ledningsorgan, nämligen styrelsen (*Board of Directors*). Om inte bolagsordningen lägger hinder i vägen kan styrelsen delegera sina befogenheter till olika arbetsutskott (*Committees of Directors*) eller till en eller flera verkställande direktörer (*Managing Directors*).

Aktieägarna utövar sitt inflytande på bolagsstämman (*General Meeting*). Reglerna för denna skiljer sig inte avsevärt från de svenska. För ändringar i bolagsordning krävs särskild

kallelsetid och kvalificerad majoritet.

Genom 1967 års lag har den redan förut långtgående redovisningsskyldigheten ytterligare byggts ut. Detta gäller bl a föreskrifter om moder- och dotterbolagsförhållanden.

I **Holland** har vissa intressanta nyheter vuxit fram på sistone under intryck av företagsdemokratikraven, näringslivets internationalisering och åtgärderna för en harmonisering av EG-ländernas aktiebolagsrätt.

Liksom Sverige har Holland av gammalt haft en enda bolagsform (*Naamlose Vennotschap, NV*) för alla typer av aktiebolag. Häromåret infördes en motsvarighet till tyska *GmbH* och franska *SARL*, och en stor del av de tidigare *NV* — framför allt mindre och medelstora företag — har sedan dess ombildat sig till den nya bolagsformen för att slippa de ökade publicitetskrav som kommer att ställas på *NV*.

Dessutom introducerades 1973 i större företag ett nytt sätt att utse styrelse, dvs outsidersorganet (motsvarande tyska *Aufsichtsrat*). Man utgick därvid dels från iakttagelsen att ägandet i större företag ofta är så spritt att styrelsen i realiteten förnyas sig själv, dels från de över hela Europa framväxande kraven på ökat arbetstagarinflytande. I Holland var emellertid både företagarvärlden och de fackliga organisationerna eniga om att man inte ville ha ett system med företrädare för olika parter i styrelserna. Man fick i stället lagstiftaren med på ett system enligt vilket styrelsen även formellt förnyas sig själv, men där varje kandidat måste godkännas av såväl ägarrepresentanterna (bolagsstämman) som arbetstagarna.

Genom det här aktiva remissförfarandet hoppas man i Holland kunna möta aktuella strömningar i tiden utan att behöva få heterogena styrelser som är delade i två läger. För att så långt möjligt gardera sig mot risken att behöva hamna i ett låst läge där styrelsekandidaterna inte godkänns har man dessutom inrättat ett socialekonomiskt råd, som skall kunna avgöra om en vägran är befogad eller inte.

I EG-kommissionens förslag till direktiv för harmonisering

på aktiebolagsrättens område har man när det gäller arbetstagarrepresentation och topporganens rekrytering utgått från att framtidens europeiska bolag skall tvingas välja mellan den tyska konstruktionen och den holländska.

Europeiska Ekonomiska Gemenskapen. Tanken på en gemensam europeisk bolagsform har funnits under hela efterkrigstiden. Den aktualiserades först i Europarådet 1949 och 1952. I början av 1960-talet konkretiserades tankegångarna, nu med sikte på EG-marknaden. Endast en sådan lagstiftning ansågs kunna ge företagen i medlemsstaterna den rättsliga ramen de behöver för att kunna utsträcka sin verksamhet över hela marknaden. Av stor betydelse har också varit att europabolaget ansetts kunna påskynda lagharmoniseringen i stort och därmed kunna spela rollen som integrationsbefrämjande faktor.

Ett första utkast till lagstiftning om europabolag förelåg i december 1966. Det bearbetades inom kommissionen och i juni 1970 framlades förslaget till förordning om europabolag (*Societas Europaea, SE*). Avsikten är att den nya bolagsformen skall existera jämsides med de nationella typerna av bolag och utgöra ett alternativ till dessa. I första hand är den avsedd för de verkligt stora företagen.

När det gäller europabolagets topporgan återspeglar förslaget framför allt den dualistiska tyska principen. *Vorstand* handhar ledningen av verksamheten och representerar företaget utåt. *Aufsichtsrat* har i första hand en kontrollerande och övervakande funktion. Liksom i tysk rätt utser och entledigar det kontrollerande organet det administrerande. Högsta organ i bolaget är visserligen bolagsstämman, men dess befogenheter har begränsats till att besluta i vissa uppräknade frågor, bl a kapitalökning, ändring av bolagsordningen, dispositionen av den del av vinsten som stämman förfogar över, avtal om fusion samt andra koncern- och samarbetsavtal.

Förslaget innehåller också bestämmelser om företagsnämnden (*Europäischer Betriebsrat*). Den skall vara ett organ utslutande för de anställdas representation inom europabolaget.

Maktfördelningen enligt lagen – en sammanfattning

Lagstiftaren söker således på olika vägar förebygga maktmissbruk genom att avväga bolagsstämma, styrelse och verkställande direktör mot varandra, dock utan att försvåra utvecklandet av effektiva ledningsformer. Sammanfattningsvis skulle följande kunna sägas beträffande bolagsorganens legala funktioner, ansvar, rekrytering och arbetssätt enligt 1944 års svenska lag.

BOLAGSSTÄMMAN

Funktioner: Stämmans obligatoriska funktioner inskränker sig till att välja styrelse och revisorer samt att fastställa årsredovisningen, besluta om ansvarsfrihet och om vinstutdelning.

Ansvar: Det finns ingenting uttalat i lagen som slår fast att stämman har något speciellt ansvar för bolagets verksamhet, bortsett från de tvingande regler lagen uppställt till skydd för tredje man.

Rekrytering: Samtliga aktieägare som är införda i aktieboken och som på anmodan kan försäkra att de verkliga är innehavare av ifrågavarande aktiepost får rösta på bolagsstämman. Aktieägare kan även genom fullmakt låta sig företrädas av annan.

Arbetssätt: Stämman sammanträder minst en gång årligen och kan därutöver sammankallas genom utlysande av extra stämma. Före sammanträdet skall föredragningslista och, i förekommande fall, annan dokumentation utsändas genom styrelsens försorg.

STYRELSEN

Funktioner: Styrelsen skall förvalta bolagets angelägenheter. Detta sker genom direktiv till verkställande led-

ningen och genom kontroll av att givna direktiv följts.

Ansvar: Styrelsen ansvarar inför ägarna och har att vidmakthålla och utveckla dessas intressen i bolaget, dvs vanligen tillse att ägarnas insatser växer och ger kontinuerlig avkastning. Styrelseledamot kan göras ersättningskyldig för skada som han uppsåtligt eller av vårdslöshet tillfogat bolaget.

Rekrytering: Styrelsen tillsätts av aktieägarna på stämman. Det förekommer emellertid att en eller flera ledamöter enligt bolagsordning må utses på annat sätt. I större företag måste antalet styrelseledamöter vara minst tre.

Arbetsätt: Styrelsen arbetar i plenum men kan delegera till någon eller några ledamöter att handlägga viss fråga.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

Funktioner: VD skall handha den löpande förvaltningen av bolagets angelägenheter samt under styrelsens inseende sörja för en tillfredsställande organisation. Han skall vidare leda driften av bolagets rörelse samt utöva tillsyn över dess befattningshavare.

Ansvar: VD är underordnad styrelsen och ansvarar inför denna. Han kan liksom styrelseledamöterna ådömas att utge ersättning för skada som tillfogats bolaget.

Rekrytering: VD utses — och avskedas — av styrelsen, som även kan utse andra höga tjänstemän i bolaget.

Arbetsätt: Lagen stadgar ingenting om VD:s arbetsätt. Den i större företag vanligen förekommande direktionen har t ex icke observerats av lagstiftaren.

3 Var fattas besluten i verkligheten?

Intervjumaterialet

Detta kapitel syftar till att visa *var* de stora besluten fattas i ledningen för våra företag. I första hand kartläggs ansvars- och befogenhetsfördelningen mellan olika bolagsorgan i större aktiebolag. Avsikten är att söka fånga vissa yttre påvisbara faktorer och förändringar som kan antas stå i samband med inflytandets fördelning.

Synpunkterna har insamlats under intervjuer och diskussioner med företagsledande personer men också med politiker, fackföreningsfolk och akademisk expertis. Våra sagesmän har redogjort för hur de själva ser på beslutfattandet i företagstoppen, hur verkligheten överensstämmer med legala och teoretisk-administrativa föreställningar men också var de anser att beslutfattandet borde äga rum under olika ekonomiska förutsättningar.

I nästa kapitel analyseras närmare *hur* beslutfattandet går till. Vi beskriver där beslutprocessen och försöker i efterhand nysta upp några avgörande företagsbeslut för att få en uppfattning om vem/vilka som hade det största faktiska inflytandet på händelseförloppet.

De ursprungliga intervjuerna gjordes vid mitten av 1960-talet. De omfattade bl a ett trettiotal företagsledande personer, bank- och industrimän, med stor erfarenhet av styrelsearbete. De trettio företagsledarna, till vilka hör många av detta lands mest kända, kan sägas företräda sammanlagt närmare 200 större och medelstora företag.

Intervjumaterialet har sedan kompletterats och breddats, bl a under den långa rad debatter, konferenser och seminarier som följde sedan den första versionen av denna bok lagts fram. Författaren har också kontaktats av inte så få personer som bidra-

git med exempel ur egen erfarenhet. Speciellt under åren närmast efter 1968 insamlades dessutom synpunkter från näringslivskritiker hemmahörande i olika politiska grupper.

Härutöver kan nämnas att arbetet på den ursprungliga boken skedde parallellt med den då pågående statliga koncentrationsutredningen, varvid ett erfarenhetsutbyte kom till stånd. Bla har vissa uppgifter om de faktiska ägarförhållandena i svenskt näringsliv hämtats ur koncentrationsutredningens betänkande *Ägande och inflytande inom det privata näringslivet* (SOU 1968:7).

Det förtjänar understrykas att våra intervjupersoner icke utvalts slumpmässigt utan handplockats. Ambitionen har varit att spegla beslutfattandet i företag med skiftande storlek, verksamhetsinriktning, ägarstruktur och inte minst framgång, mätt i tillväxt och räntabilitet. Det har hört till de absoluta undantagen att tillfrågade personer avböjt medverkan.

Redogörelsen för intervjumaterialet sker anonymt, utan återgivande av namn eller företag. Detta tillvägagångssätt var nödvändigt men begränsar givetvis samtidigt materialets värde. Det kan ibland vara svårt att "väga" betydelsen av olika uttalanden.

När de framförda synpunkterna återberättas har materialet ordnats funktionellt, i motsats till de först nedtecknade rapporterna som följt respektive personer genom hela frågeformuläret. Trots omdisponeringen av texten har det varit en strävan att så långt möjligt bibehålla de ursprungliga formuleringarna.

Dispositionen följer i huvudsak de juridiska och företagsadministrativa beslutnivåer som behandlas. Vid sidan av denna funktionella redovisning återger vi avslutningsvis också hur ett antal företagsledande personer själva ser på sin "maktställning".

Bolagsstämman – allmänt

Stämman i dagens svenska aktiebolag har normalt en tämligen formell karaktär. Vi skall här söka beskriva varför det är så,

men även återge de tendenser till ökad stämмоaktivitet som förmärkts på sistone. Först dock några glimtar ur verkligheten.

Tillfrågade om sin allmänna erfarenhet av bolagsstämmor har våra sagesmän tecknat bilden av en institution där det vanligen endast förekommer sådana ärenden som lagen direkt föreskriver. Det hör till sällsyntheterna att deltagarna riktar frågor till styrelse och vd eller att någon punkt utöver de obligatoriska tas upp till behandling.

Tillvägagångssättet brukar vara följande. Styrelsens ordförande öppnar stämman och väljs därefter att som ordförande leda dess förhandlingar. Sedan man konstaterat att stämman blivit lagligen utlyst fastställs röstlängden, en procedur som kunnat förberedas i god tid eftersom det i bolagsordningen brukar stå att aktieägare som vill närvara vid stämman skall anmäla detta minst tre dagar i förväg.

De val och förtroendefrågor som avhandlas har likaledes förberetts inom styrelsen, men då det inte anses lämpligt att denna framlägger sina egna förslag — t ex vid valet av styrelseledamöter — vidtalas någon lämplig aktieägare, den sk roparen, som efter varje fråga från ordföranden reser sig och framlägger de iordningställda förslagen. När man kommer till frågan om ansvarsfrihet brukar bolagets huvudrevisor ombes att läsa upp "klämman", dvs den passus där revisorerna (normalt) tillstyrker ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör för den tid redovisningen omfattar.

Liksom fallet är i andra, liknande församlingar spelar roparen en viss roll under den formella proceduren och det berättades från några håll i smått karikerande ordalag att stämman helt enkelt måst ajourneras ett par minuter om sekreteraren glömt att vidtala någon av aktieägarna eller om den utsedde roparen blivit indisponerad och råkat lämna lokalen.

Antalet vid bolagsstämman närvarande aktieägare är som regel litet, även om besöksfrekvensen sannolikt ökat på senare år. I de börsnoterade företag vi undersökt var genomsnittligt endast några procent av de röstberättigade närvarande. T o m

i krissituationer visade sig deltagandet anmärkningsvärt lågt. Däremot var vanligen en betydande del av röstetalet representerat. En jämförelse mellan det företrädda röstetalet och antalet närvarande aktieägare ger vid handen att det främst är de största aktieägarna som själva, eller genom ombud, brukar delta i stämmorna.

I företag vars aktier inte är börsnoterade liksom vid mindre företag överhuvudtaget är bilden till stor del en annan. Här är närvaroprocenten normalt mycket högre.

Själva stämproceduren brukar vara avklarad på mindre än en halvtimme, ibland ändå kortare tid. När man i dag försöker ge bolagsstämmorna ett värdigare innehåll genom att t ex låta VD hålla ett orienterande föredrag ligger denna substantiella del s a s utanför det egentliga programmet. En numera avlidne styrelseledamot liknade spirituellt det hela vid en "katolsk mässa, en kulthandling där ritualens ursprungliga innebörd fallit i glömska och ersatts av en egendomligt utgestaltad liturgi".

Riskerna med ett så invariant beteende ansåg han emellertid vara att någon "exeget" genomskådar hemligheten och i kraft av majoritetens indifferens utnyttjar stämmans legala beslutskraft för egna syften. Mer därom längre fram.

Ägarstrukturens betydelse

Förklaringarna till stämmans formella karaktär utgår bla från de undersökta företagens ägarstruktur. Är ägandet starkt koncentrerat, exempelvis till en släkt, kanske alla ägarintressen finns företrädda redan i styrelsen. Stämman blir här en ren protokollhandling eller möjligen en kvarts påbyggnad på styrelsens vårsammanträde.

Om ägarintresset är mycket spritt, kanske på tiotusentals aktieägare, och om ingen av alla dessa förfogar över mer än någon procent av aktierna, tenderar stämman likaledes att bli relativt formell, nu beroende på aktieägarnas vanligen ringa intresse för att själva utöva direkt inflytande över företaget.

Mellan dessa båda ytterligheter finns bolag med skiftande ägarstruktur och med olika ägarkategorier — enskilda personer, stiftelser, investmentbolag, andra företag etc. Särskilt i de fall där ägarna är relativt fåtaliga (30–40 personer) men ändå tillräckligt många för att inte samtliga kan beredas plats i styrelsen, brukar stämman kunna bli ungefär vad lagstiftaren avsett: en reell maktfaktor, ett forum dit man går för att ge sin mening tillkänna om företagets utveckling i stort. Från bankhåll har också uppgivits att det påfallande ofta är i denna kategori företag som konflikter, av dynastiska eller andra skäl, visat sig förekomma.

Antalet aktieägare i svenska bolag varierar mellan en och omkr 110.000 (L M Ericsson). Enligt koncentrationsutredningens tidigare åberopade kartläggning var 1963 det genomsnittliga antalet aktieägare i börsnoterade företag 5.600 jämfört med 9 i de undersökta större och medelstora företag, vilkas aktier inte var noterade på börsen eller fondhandlarlistan. Sambandet mellan aktiespridning och företagsstorlek var visserligen påtagligt, men även bland de verkligt stora bolagen, mätt efter sysselsättning, fanns exempel på synnerligen koncentrerat ägande.

Möjligheten att närmare belysa ägarspridningens utveckling bakåt i tiden försvåras av att företagen endast undantagsvis publicerat regelbundna uppgifter om sina aktieägare. Det har också varit svårt att följa ägarspridningen vid de företag vilkas aktier är noterade på utländska börser. Vissa uppgifter finns dock om utvecklingen av totalantalet aktieägare i Sverige under efterkrigstiden. Enligt folkräkningen 1945 var antalet enskilda aktieägare (fysiska personer) ca 165.000. Till den siffran får läggas de juridiska personerna med aktieinnehav. Vid mitten av 1960-talet beräknades det totala antalet aktieägare utgöra drygt 500.000¹ och för 1973 uppskattas det av Sveriges Aktiesparares Riksförbund till ca 600.000. Siffrorna är inte direkt jämförbara eftersom beräkningsmetoder och avgränsningar varierar,² men san-

¹ Uppgiften hämtad ur *Kapitalbeskattningen*, SOU 1969:54.

² Jfr bl a Lundman, Ulf: *Informations- och transaktionsbeteende på aktiemarknaden*, EFI, Stockholm 1969.

nolikt är att en betydande ökning skett sedan 1945. Särskilt under stora emissionsår brukar antalet aktieägare växa språngvis, men å andra sidan kan kursförlusterna under lågkonjunkturåren i början av 1970-talet ha bromsat utvecklingen. För en fortsatt spridning av aktieägandet talar i första hand den allmänna inflationsrädslan. Från de emitterande bolagens utgångspunkt gäller att den successivt sjunkande självfinansieringsgraden kommer att framtvinga ökad extern finansiering, bl a med hjälp av aktiemarknaden.

Trots sin antalsmässiga dominans representerade, som tidigare nämnts, de små aktieägarna endast en relativt begränsad del av aktiekapitalet. Den störste ägarens genomsnittliga andel i börsföretagen var enligt koncentrationsutredningen 10 procent och de 20 största ägarnas andel drygt 40 procent. Endast i två börsnoterade företag var 1963 de 20 största ägarnas andel av aktiekapitalet lägre än 10 procent. Jämförelser med liknande undersökningar i USA och England visar att ägarkoncentrationen är högre i svenska företag.

Genomsnittligt var 1963 nära 95 procent av antalet aktieägare i större svenska bolag fysiska personer. Men även om andelen juridiska personer således är låg var deras aktieinnehav så mycket större. I 70 av de 105 undersökta börsföretagen utgjorde fysiska personer mindre än hälften av de 20 största ägarerna.

Ägarfördelningen i de företag vi kom i kontakt med under de ursprungliga intervjuerna överensstämmer väl med koncentrationsutredningens material. Flertalet företag utmärks av spritt ägande, även om där vanligen finns sk dominerande minoritetsintressen. Vi har emellertid också intervjuat företrädare för bolag med koncentrerat ägande och bolag med utpräglat spritt ägande och avsaknad t o m av begränsade minoritetsintressen.

Konsortialavtal – aktieägarföreningar – fullmaktsinsamlande

För att konsolidera sin maktställning begagnar sig ledningen i många företag av sk aktieägarföreningar, som ”rekryteras” genom ett systematiskt insamlande av fullmakter från styrelsens sida, eller genom någon form av röstbindning så att aktieägarna utfäster sig att rösta i enlighet med beslut av konsortiets ledning (även detta kallas ofta aktieägarförening).

Att insamlandet av styrelsefullmakter är vanligt vid större företag framgår bl a av koncentrationsutredningens material. I åtta banker av tretton förfogade styrelserna år 1967 över fullmakter från aktieägarna. Av 73 andra studerade börsföretag förekom fullmakter i 25. Vanligen representerade fullmaktsrösterna 10 procent eller mer av totala röstetalet i respektive bolag. Samtidigt fanns aktieägarföreningar i tio företag och större konsortier i sju.

I företag med en relativt dominerande ägarkrets har vi studerat fall där stämmans roll i realiteten övertagits av ett konsortium omfattande de största aktieägarna. Dessa konsortier sammanträder vanligen före den officiella stämman och kan då diskutera företagets utveckling, större investeringar, utdelningspolitik etc. På stämman, där även ett antal mindre aktieägare sluter upp, förekommer vanligen endast de obligatoriska ärendena.

Vid ett av dessa företag, ett bruk med gammal familjetradition, ombildades konsortiet till aktieägarförening av mer konventionell typ i samband med att bolaget introducerades på börser. Alltjämt kvarstod dock karaktären av konsortialavtal med bl a hembudsskyldighet. Den nya föreningen har stadgar och protokollförda sammanträden. Den redogörelse som där lämnas för bolagets verksamhet beskrevs som betydligt mer ”personligt” hållen än förhandlingarna vid stämman.

I ett annat medelstort familjeföretag, där första generationens ensamägare hunnit bli ca femton ägare i tredje generationen och där vi intervjuat styrelseordförande och vd, hade man inom kon-

sortiets ram träffat en överenskommelse mellan samtliga aktieägare som under ett antal år band stämmans utdelningsbeslut till en fixerad maximiprocentsats. Dessutom innehöll avtalet överenskommelsen att inga ägare fick göra anspråk på befattningar med mindre de var dokumenterat likvärdiga med andra kandidater. VD, som inte ingick i familjekretsen, ansåg sig på detta sätt ha tillförsäkrats "marknadsmässiga" förutsättningar att sköta bolaget.

Vanliga fullmakter får enligt aktiebolagslagen gälla upp till fem år. Kortare tid kan anges i bolagsordningen. Insamlandet synes i åtskilliga företag ske tämligen rutinmässigt och aktieägarna sänder in sina fullmakter lika rutinmässigt. Det hela har där blivit en vedertagen procedur. Ibland vänder sig styrelsen till samtliga kända aktieägare, i andra fall sker insamlandet selektivt, varvid företagsledningen kontaktar endast de största ägarna.

I USA insamlas fullmakter avseende en viss stämma, och styrelsen måste därvid ange vilka frågor som skall behandlas vid stämman. På fullmaktsblanketten skall aktieägaren vidare ha möjlighet att markera hur han vill att det skall röstas med stöd av hans fullmakt.

I Sverige finns inga spärrar av detta slag. Det hör hos oss till sällsyntheterna att styrelsen låter någon programförklaring eller dylikt åtfölja begäran om fullmakt. I varje fall brukar de motiv som bifogas röstcirkulären vara mycket intetsägande. Ett företag i Sydsverige skrev kort och gott: "För att möjliggöra för aktieägare, som så önska, att få sina aktier representerade vid bolagsstämmor översändes härmed ett formulär till fullmakt för ombud vid bolagsstämma." Ett stort bruksföretag i Mellansverige, vars aktier enligt tidningsnotiser varit föremål för intresse från två välkända familjekoncerner, konstaterade hösten 1973 genom sin styrelse: "För att Edra aktier jämväl i fortsättningen skall vara representerade på våra bolagsstämmor, även då Ni själv är förhindrad att delta, tillåter vi oss härjämte översända en ny fullmaktsblankett, vilken vi ber Eder underteckna och återsända i bifogade svarskuvert." I några fall lämnas en kort

översikt över bolagets utveckling under den sittande styrelsens ledning, men vi har inte träffat på något försök till egentligt program för vad styrelsen tänker göra med de fullmakter den begär.

Vid vissa bolag uppgavs motivet bakom intresseföreningarna vara att åstadkomma närmare kontakt mellan ägarna och företags ledning. I ett stort verkstadsföretag leddes aktieägarföreningen av ett förtroenderåd, som stadgemässigt skulle utgöras av bolagets styrelse samt femton aktieägare i bolaget. Förtroendemännen, som enligt företags fullmaktsbegäran bestod av välkända industrimän, får på årssammanträdet betydande information om bolagets situation och framtidsplaner. Ifall de därefter förklarar sig beredda att stödja styrelsens politik får de företräda fullmaktsröster vid stämman. (Den här nämnda föreningen tillkom, enligt uppgift, ursprungligen för att hindra att företaget kom under inflytande av en stor utländsk konkurrent.)

Sammanfattningsvis förefaller aktieägarföreningarna i de företag vi har kommit i beröring med genomgående vara ett instrument med vilket de dominerande intressena, dvs den sittande styrelsen, befäster och stärker sin ställning. Det kan för utomstående ofta vara svårt att avgöra när denna konsolidering sker genom att fullmakter samlas in med cirkulärskrivelse, när den sker genom en direkt styrelseanknuten aktieägarförening, genom någon aktieägarförening med röstbindning eller med hjälp av rent konsortialavtal i maktkoncentrationssyfte. Resultaten torde emellertid bli ungefär desamma.

Fullmakter utanför styrelsens kontroll?

I normala fall synes alltså styrelsen genom fullmaktinsamling kunna skaffa sig kontroll över stämman. Men även detta skydd anses stundom för svagt. En av intervjupersonerna, en flerfaldig, av "bankintressen" obunden styrelseledamot, förutsåg uppkomsten av aktieägarföreningar utanför styrelsens kontroll, intresse-sammanslutningar som skulle kunna omspanna flera företag eller ett mycket stort antal anonyma ägarintressenter. Sådana

föreningar kunde, menade han, skaffa sig resurser att avlöna speciell expertis med uppgift att noggrant analysera företagens bokslut och uppträda på stämmorna med krav från medlemmarna (aktieägarna) på högre utdelning, styrelseplatser e d.

Företeelser av detta slag finns på olika håll i världen, även här i landet. Den linje som fram till helt nyligen följts av t ex Sveriges Aktiesparares Riksförbund kan visserligen inte beskrivas som särskilt stridbar, men under det senaste året har förbundet ändrat karaktär och börjat framträda med öppna krav på bolagsstämmorna. Vid Skandias stämma i maj 1973 lyckades t ex Aktiespararna efter ett uppmärksammat agerande från förbundets ordförande få igenom kravet på en egen styrelserepresentant. Även den nya börsfavoriten IRO har under 1973 fått en aktiesparare i styrelsen. Sannolikheten för ett fortsatt aktivt uppträdande framöver har stigit också därför att Aktiespararna på sistone snabbt ökat sitt medlemsantal och följaktligen med stärkt auktoritet kan uppträda som talesman för landets 600.000 aktieägare.

Det behöver, som en nationalekonom uttryckte saken under våra intervjuer, heller inte råda någon tvekan om att uppkomsten av stora "pressure groups" med primärt syfte att tillgodose aktieägarnas rent ekonomiska intressen skulle avsevärt kunna ändra styrkegrupperingarna inom näringslivet. I och med att åtminstone delar av ägarkapitalet frigörs från själva företagsskötseln och sprids på tusentals händer skulle med andra ord möjlighet finnas att helt nya kollektiv framträder. I likhet med de anställda skulle ägarna organisera sig i avsikt att kunna "förhandla" med ledningen om ersättning för det satsade kapitalet. Produktionsfaktorerna arbete och kapital skulle båda stå som förhandlingsparter gentemot företagsledningen, vilken i sin tur skulle ha företagets förkovran som enda mål.

Mot det sistnämnda brukar visserligen genmåsas att aktieägarnas intressen är synonyma med företagets, varför ett sådant partsförhållande är konstlat. Att så inte behöver vara fallet framgår emellertid redan av tankeexperimentet att bolaget i framtiden *inte* skulle behöva vända sig mer till aktiemarknaden för att få nytt friskt kapital — vi bortser också

från att en undre utdelningsgräns kan vara fastlagd i bolagsordningen. Vad skulle ett företag som på detta sätt är oberoende av aktieägarnas gunst ha för intresse av att ge dessa en skälig avkastning på sina pengar? Att de missnöjda aktieägarna ville sälja sina papper — om de nu kunde hitta någon köpare — skulle i och för sig inte spela någon roll för företaget. Inte heller att kursen rasade. Aktieägarna hade ju redan betalt in sina pengar till bolaget den gången aktierna emitterades.

Trots de överkliga förutsättningarna får exemplet visa att särskilt de många små aktieägarna, som var för sig är i hopplös minoritet, kan behöva någon som företräder deras intressen. Småaktieägarnas ”strejkvapen”, främst vägran att teckna nya aktier, kan vara illusoriskt mot ett bolag som genererar tillräckligt mycket kapital för att inte behöva finansiera sig över börser. Organiserade skulle de små ägarna däremot kunna bli tillräckligt starka för att, i likhet med de stora ägargrupperna, kunna påverka bolagsstämman och den vägen företagets politik.

De omdömen som under våra intervjuer uttalats om själva fullmaktsinsamlandet har annars varit tämligen skiftande. En person med erfarenhet från olika branscher framhöll som sin åsikt, att det mest bara är svaga styrelser i dåliga företag som behöver gardera sig genom att samla fullmakter. Hans tes var vidare att riskerna för sk kupp försök på stämman — ”tvärtemot vad vissa tycks tro” — skulle minska om företagsledningarna var mer informationsvänliga gentemot aktieägarna. Andra företagsledare ansåg dock att systemet med fullmaktsinsamlande var en konsekvens av ägarsplittringen och som sådant nödvändigt under nuvarande förhållanden. Den situation som uppstått i och med rösträttens spridning på tusentals ägare sades inte vara förutsedd av lagstiftaren. Eftersom det aldrig kan bli tal om att alla eller ens flertalet ägare ger sin direkta uppfattning till känna, lämnas dörren öppen för påtryckningsgrupper som i kraft av andras passivitet kan tillgodose egna intressen. Flera sade sig på fråga vara medvetna om att fullmaktsinsamlandet kan bidra till

att sätta den förutsatta maktfördelningen i företaget ur spel, men denna nackdel var man beredd att överse med när det gäller att trygga en för bolaget lugn och ostörd utveckling.

Just denna formulering — att tillvarata aktieägarnas gemensamma intressen och främja en ostörd utveckling av bolaget — får stå som slutvinjett över den traditionella synen på fullmaktsförfarandet. Vi skall i slutkapitlet återkomma till några sannolika utvecklingstendenser på området.

Bolagsstämman – en potentiell maktfaktor

Kontrasten mellan det ofta formella tillvägagångssättet vid stämmoförhandlingarna och den aktivitet styrelsen utvecklar för att kunna behärska stämman gör att en slutsats ligger nära till hands: bolagsstämman må framstå som en rutinbetoad uppvisning, men det behöver inte vara liktydigt med att den är betydelselös.

Kanske kan stämman bäst karakteriseras som en *potentiell* maktfaktor. Om företaget sköts illa eller om aktieägarna av andra skäl anser sig missgynnade är det inte sannolikt att styrelse och vd i längden kan undgå missnöjesyttringar. Bolagsstämman är, har varit och blir kanske även i framtiden en företeelse som företagsledningen kan behandla styvmoderligt, men aldrig helt negligera. En framstående industriman liknade den vid inspektor vid gamla tiders läroverk. Man kunde med fog undra vad han gjorde, men hans blotta existens hade en hälsosam inverkan på lärarna.

Detta skulle med hänvisning till tidigare återgivna yttranden även kunna formuleras så att ju mer bolagsstämman försummas, desto större måste risken bli att krafter utanför styrelsen utnyttjar den som instrument för egna syften.

Ett aktieinnehav kan naturligtvis lika litet som styrelseuppdrag eller andra yttre tecken på makt utan vidare sägas återspegla ett mätbart inflytande. Det blir, som vi skall återkomma till längre fram, nödvändigt att skilja mellan olika *typer* av beslut och

närmare undersöka hur dessa beslut kommit till. Det går heller inte att mäta den maktfaktor som heter personlig duglighet eller förmåga att på ett övertygande sätt framföra sin uppfattning. Icke desto mindre vore det orimligt att förneka att ett stort aktieinnehav i avgörande situationer brukar vara en högst reell maktfaktor, som innebär möjlighet att direkt eller indirekt styra besluten.

På samma sätt har flera av våra sagesmän hävdad att en tryggad fullmaktshand eller ett faktiskt ägande av fem à tio procent visserligen brukar ge en styrelse "working control" över ett ägarspritt företag. Denna kontroll kan emellertid visa sig verkningslös om de normalt passiva aktieägarna, t ex vid en drastisk resultatförsämring, beslutar sig för att själva ställa upp på stämman och rösta mot styrelsen.

Man kan således aldrig helt bortse från stämman. Ett förhållandevis stort aktieinnehav innebär, som koncentrationsutredningen uttrycker det,

inte bara att ägaren har stora möjligheter att påverka företagets beslut utan också att denne i en konfliktsituation matematiskt sett har större möjligheter än någon annan att utnyttja stämmans potentiella makt. Detta kan ske antingen p g a att vederbörande i praktiken under alla förhållanden har röstmajoritet eller att han p g a sitt utgångsläge har stora utsikter att vinna en eventuell fullmaktstrid.

Till bilden hör naturligtvis också att många ägare utövar sitt inflytande under hand direkt till styrelse och vd. Detta syns kanske inte utåt och bevaras inte för eftervärlden i form av protokollförda beslut. Men skulle en aktieägare som gått underhandsvägen tycka sig märka att "korridorpolitiken" inte ger önskat resultat, har han ju alltid möjlighet att avisera sin närvaro vid nästa bolagsstämma.

Flera av de företagschefer och styrelseledamöter vi talat med har för övrigt vitsordat den underton av respekt och oro de känt mest varje gång de trätt in i stämmolokalen. Även om det rimligtvis inte funnits anledning till nervositet inrymmer stämman, menade man, alltid ett stycke ovisshet. I ett före-

tag omtalade den nytillträdande verkställande direktören att styrelsen känt märkbar olust inför stämmorna och även sökt förekomma ansatser till aktivitet från deltagarnas sida. Särskilt under en genomliden period av mindre god lönsamhet skulle denna tendens ha gjort sig påmind. Det omvittnades t ex att företagsledningen varje år sett närvaron av okända personer på stämman med misstro. Den tidigare chefen uppgavs i detta företag ha ägnat åtskillig tid åt att forska i namn som för första gången anmält deltagande vid årsmötet.

Exempel på stämмоaktivitet

Från de senaste decennierna finns åtskilliga exempel på omvälvningar, som kommit till stånd genom att intressenter utanför — men även innanför — styrelsekretsen gripit in och kritiserat handläggningen av en viss fråga, påtalat allmänt oskicklig ledning, maktfullkomlighet hos de verkställande instanserna eller liknande. Det har under våra intervjuer likaså framskymtat fall där cheftjänstemän i bolaget inspirerat ägarintressenter utanför styrelsen att ta till orda mot företagsledningen på stämman. I ett sådant fall agerade de mot sin egen vd. Han hade betraktats som styrelsens man, varför det ansetts utsiktslöst att den vägen vinna gehör för kritik.

Den som vill ha mer konkreta exempel på stämмоaktivitet behöver heller inte gå särskilt djupt i svensk ekonomisk historia för att finna vad han söker. I samband med våra intervjuer påtalades de på sin tid omskrivna palatsrevolutionerna i Götabanken efter 1920-talskrisen och i gamla Skandinaviska Kreditaktiebolaget efter Kreuger-kraschen. Ett annat flera gånger åberopat exempel från samma verksamhetsfält gäller Inteckningsbanken. Från de allra senaste åren kan här dessutom nämnas uppmärksammade bolagsstämmor i Handelsbanken 1970 och Skaraborgsbanken 1973. Utanför bankvärlden har observerats den styrelsekritik eller de interna stridigheter som förekommit på stämmor i Graningeverken, Beckers, Tarkett och Götaverken.

En alldeles speciell typ av stämmor är de som brukar förekomma i den producentkooperativa föreningsrörelsen. Blä inom skogsägarföreningarna med deras vidsträckta industriengagemang har det ofta gått livligt till. En av orsakerna härtill är sannolikt att intressenterna inte blott uppträder som delägare utan även som leverantörer och långgivare, stundom t o m som anställda.

Det oftast återopade och kanske mest spektakulära exemplet på stämмоaktivitet här i landet är de händelser som i juni 1949 ledde till att hela styrelsen i Uddeholm avgick efter en utdragen, i pressen återspeglad konflikt med bolagets verkställande direktör. Det märkliga här var att VD — och en VD utan större eget aktieinnehav — i slutomgången kastade ut styrelsen i stället för tvärtom. De intervjuer som vi hade tillfälle att göra med ledande personer på ömse sidor om stridslinjen präglades ännu femton år efter händelserna av stor dramatik och bitterhet.

Uddeholmsfallet är intressant i flera avseenden. Gruppen kring VD lyckades nämligen under återopande av en passus i aktiebolagslagen — § 115 om äganderättsförsäkran — få styrelsens hela fullmaktsinnehav ogiltigförklarat. Det kuppardtade i händelseförloppet sammanhängande också med den infernaliskt uträknade tidpunkten för stämman. Enligt lagen kan nämligen en minoritet, företrädande minst 10 procent av aktiekapitalet, inkomma till styrelsen senast fem dagar före stämman och kräva äganderättsförsäkran. 1949 års ordinarie bolagsstämma i Uddeholm utsattes till två dagar efter pingst. När minoritetsgruppen, som hade lyckats tillförsäkra sig strax över 10 procent av aktiekapitalet, fem dagar före stämman kom och krävde äganderättsförsäkran fick styrelsen genom pingsthelgen inte stort mer än någon dag på sig att försöka skaffa den begärda försäkran från tusentals fullmaktslämnare. Detta gick nu inte, och utan fullmakter var styrelsen i minoritet.

Från utlandet finns än mer dramatiska exempel på konflikter som spelats upp inför allmänna opinionen. Till de mer kända hör stridigheterna 1929 inom ett av Standard Oils bolag mellan John D. Rockefeller och företagets chef. Även från se-

nare år finns omskrivna amerikanska, engelska och tyska bolagsstämmor, vilka brukar anföras som belägg för att det tilltänkta systemet fungerar och att ägarna trots aktiespridningen kan komma till tals.

Men bortsett från vissa uppmärksammade fall kvarstår, åtminstone vad svenska förhållanden beträffar, intrycket av stämman som en ytterst städad och formell tillställning. Deltagarantalet har i många bolag vuxit på senare år, men detta beror, som vi strax skall se, antagligen mindre på verkligt intresse för de formella beslutärendena än på de övriga aktiviteter som börjat utvecklas på stämmorna.

Situationen beskrevs av en i Uddeholmsfallet medagerande på det sättet att sensationen, när det händer något, uppförstoras just därför att bolagsstämmor vanligen är så tama och händelsefattiga tilldragelser här i landet. En företagschef med erfarenhet av partipolitiskt arbete gav samma förklaring till den "handfallenhet" som sades bruka utmärka stämмоordförande när de någon gång får oväntade och kritiska frågor på sig. Där det i motsvarande situation skulle vara fullkomligt naturligt för en politiker att "ställa proposition" beskrevs stämmans ordförande som både förvånad och förskräckt — helt enkelt just på grund av bristande vana vid att någon av de församlade aktieägarna, vid sidan av roparen, yttrar sig.

Ett generellt demokratiskt problem

En förklaring till stämmans ofta formella karaktär går igen i intervjuerna. Ju mer spritt ägandet är, desto tydligare framträder intrycket av att aktien betraktas som en penningplacering, där kraven på värdestegring eller god avkastning är avgörande, inte möjligheterna att påverka företagets skötsel. Vi skulle med andra ord ha fått två sorters aktieägare: dels ett fåtal *kontrollaktieägare*, dels det stora antalet *aktiesparare*. De senare betraktar inte aktien som ett medbestämmanderätts-papper utan som en placering. Den enskilde aktiespararen träng-

tar normalt inte efter att närvara vid bolagsstämman. Bli han av någon anledning missnöjd med företaget försöker han i stället sälja sina aktier. Det är först om detta misslyckas som han kan börja överväga andra åtgärder.

När det gäller bolag med mycket spritt aktiekapital kan det vara frestande att jämföra ägarnas svaga intresse för företagets löpande verksamhet med det bristande engagemang som ofta anses präglade de individuella medlemmarna i andra kollektiv, t ex konsumentkooperationen, de fackliga organisationerna eller de politiska partierna. Folk köper aktier och betalar fackföreningsavgift eller medlemsavgiften till partiet, allt för att få ekonomiskt utbyte av insatsen, kanske i form av den politik de vill ha, men de väntar sig att "andra" skall svara för att det önskade utbytet blir en realitet. Det är när företaget eller föreningen eller partiet uppenbart misslyckats som medlemmarna reagerar, och då vanligen genom att helt enkelt byta företag/parti.

Denna diskrepans mellan sken och verklighet brukar beskrivas som ett generellt demokratiskt problem. Det låter nämligen bestickande när lagbestämmelser eller särskilda stadganden talar om att ägarna, medlemmarna eller medborgarna bestämmer. Men i praktiken ger denna representativa uppbyggnad, trots alla detaljregler, sällan den enskilde någon gripbar möjlighet att göra sitt inflytande gällande. Man kan tvista om vad som är orsak och verkan, men det har i många sammanhang konstaterats att ett effektivt fungerande medlemsinflytande i längden brukar vara svårt att upprätthålla i varje stor, och växande, administrativ enhet.

Det finns skäl att dröja något inför den debatt kring dessa frågor som särskilt under 1960-talet pågick inom konsumentkooperationen. Den fördes mot bakgrund av en omfattande strukturförändring, i vars spår följt kollisioner mellan gammalt och nytt, smådrift och stordrift, idealitet och affärsmässighet.

Den dittillsvarande föreningsstrukturen inom kooperativen hade åtminstone på papperet givit stort spelrum åt medlemsakti-

vitet och medlemsinflytande. Ingen annan folkrörelse har väl heller genom åren ägnat så stor uppmärksamhet åt den inre demokratins problem. Det direkta medinflytandet i gamla dagars små föreningar och den mer komplicerade, parlamentariska uppbyggnaden i senare tiders större har haft det gemensamt att medlemmarna beretts betydande möjligheter att engagera sig och påverka rörelsens utveckling.

Att sedan en stor del av medlemmarna underlåtit att utnyttja dessa möjligheter — ett av kritikerna gärna påpekat förhållande — säger inte så mycket. Det är som vi sett en tendens som går igen på många håll. Det kan snarast förvåna att ända in i sen tid så mycket som 10–15 procent av medlemmarna skall ha deltagit i förenings- och distriktsstämmor.¹ Stundom har det också skämtats över de lotterier eller artistuppträdanden som tillgripits inom Kooperationen för att locka folk till stämmorna. Detta borde emellertid lika väl kunna tolkas positivt, som en markerad vilja att verkligen få medlemmarna att delta i förtroendemötena.

Det som gör parallellen mellan Kooperationen och privatägt näringsliv intressant är framtidsperspektivet. Det aviserade "Konsum Sverige" måste få djupgående återverkningar på den representativa uppbyggnaden och bland de mer ideellt inställda medlemmarna av äldre årgång uppfattas som den krassa effektivitetens definitiva seger över folkrörelsetanken. Gamla kooperatörer har också klagat över att den unga generationen betraktar traditionen och ideologierna närmast som en belastning. Avståndet mellan den enskilde medlemmen och den övre koncernledningen har blivit så stort att underifrån inspirerade mål haft svårt att tränga igenom.

Liknande erfarenheter tycks för övrigt ha gjorts inom kooperativa rörelser i andra länder. Överallt samma påstådda idéfientlighet hos medlemmarna, parad med tilltagande okunnighet om vad strävandena en gång gick ut på.

Till detta brukar visserligen fogas att ideologierna behövs

¹ Siffrorna hämtade från undersökningar av medlemsaktiviteten.

bättre än någonsin nu när "atomismen" — tävlan mellan de många små enheterna — ersatts av stordrift och koncentration, men även om många förtroendevalda av övertygelse spjärnar emot avideologiseringen är det antagligen en utsiktslös kamp. Det konstateras nyktert och en smula resignerat att även kooperativa företag måste skötas "rationellt", att representativ demokrati fungerar bättre än direkt och att inga organisationer i längden kan skötas med hjälp av uppoffrande arbete från medlemmarnas sida. Den som vill överleva måste utvecklas med samhället, koncentrera sina insatser och låta verksamheten drivas av avlönad expertis.

Så långt konsumentkooperationen. Bland andra lovvärda men inte särskilt framgångsrika försök att aktivera delägarna har under intervjuerna nämnts de bestämmelser som på sin tid introducerades beträffande ömsesidiga försäkringsbolag.

En industriman sammanfattade sin allmänna syn på problemet i ungefär följande ord: I och för sig kan det naturligtvis beklagas att livaktigheten inte är större på bolagsstämmorna, men en vitalitet som ändå svårligen kan få någon egentlig betydelse för företagets verksamhet kanske inte är så mycket att stå efter. Beträffande aktiebolagens stämmor gäller i hög grad, menade han, den allmän-sociologiska iakttagelsen att det är först i krissituationer som man kan utläsa betydelsen hos en representativ församling. Det är den potentiella aktivitet som kan flamma upp vid utsatta tillfällen, inte den mer socialt betingade mötesnärvaron, som är avgörande. Och här i landet har vi de senaste trettio åren seglat på en konjunkturvåg, som skonat oss från egentliga kriser. Det kan vara nog för att förklara "mötesfriden".

Bolagsstämman som kontaktinstrument

Även om intervjuintrycken genomgående bekräftade denna bild av stämman som en "maktfaktor i vila" och även om närvaroprocen-ten i större företag alltså är låg, finns det ändå

många tecken på att stämmorna i dag behandlas mer seriöst än tidigare. Detta framhölls bl a av en äldre industriman med lång erfarenhet av styrelsearbete. Under 1930-talet skulle det rent av ha betraktats som en sport inom vissa styrelser att försöka klara av stämman på rekordtid, en bedrift som det sedan skåldades för vid den efterföljande lunchen. ”Numera vore något sådant otänkbart.”

Många företag sätter i dag en ära i att kunna visa upp en välbesökt stämma. Man uppmanar aktieägarna att komma och lockar med genomtänkta program. Ett läkemedelsföretag anordnade ena året en uppmärksam debatt och bjöd andra året deltagarna på flygtur med lunch och fabriksvisning. Flera företag brukar bjuda in representanter för de anställda och försöker på så vis bredda stämmans karaktär. Ett företag i Skåne har börjat förlägga stämman till en lördag och inbjuder samtliga anställda. Hos några bruksföretag beskrevs bolagsstämman som en stor händelse då flaggan hissas runt om i samhället. Det tycks överhuvudtaget vara lättare att få intresse för stämman på mindre platser där bolaget dominerar sin ort.

Vid stämmorna är det numera allt vanligare att företagen lägger fram en delårsrapport eller att vd håller något anförande och därvid inför de församlade aktieägarna tar tillfället i akt att ventilera frågor av mer policy-mässig natur.

Också pressen är i dag välkommen till allt fler bolagsstämmor. Trots att stämmorna egentligen är slutna församlingar har de således börjat bli tidningsstoff och bevakas av massmedia med näsa för *var* det kan tänkas hända saker.

Ett uppmärksammat inslag i de senaste årens stämmohistoria har varit den aktivitet som utvecklats av vissa politiska ungdomsförbund. Så köpte t ex SSU i slutet av 1960-talet en aktie i ett fyrtiotal börsnoterade företag och började sedan agera på bolagsstämmorna — vanligen under det att övriga aktieägare öppet visade sin otålighet och sin lojalitet mot företagsledningen. Metoden har säkerligen varit effektiv, sedd från opponenternas utgångspunkt, och ger samtidigt en försmak av vad som skulle

kunna hända om aktieägarföreningar eller liknande ställde upp med verkligt kvalificerade och genomtänkta frågor. Nu har företagsledningarna vanligen kommit undan med förfrågningar om styrelsearvodet, om representationskostnaderna eller bidragen till de borgerliga partierna. I en del fall har emellertid även andra problem aktualiserats. Cabora Bassa-projektet togs upp vid ASEA:s bolagsstämma 1969.

Kanske är dessa återkommande duster med SSU rent av *en* förklaring till att ASEA:s stämma blivit landets troligen mest besökta — häromsistens med ca 800 deltagare, vilka förutom stämmoförhandlingarna och vd:s anförande bjöds på lunch och de i ASEA:s fall traditionella brända mandlarna.

SSU säger sig efter de senaste årens erfarenheter närmast vilja beteckna den svenska bolagsstämman som en lektion i auktoritärt beteende, "ett skådespel som inte hör hemma i dagens samhälle". Styrelserna är inte vana vid att bli motsagda, menar man, och de visar det också.

Från de företag som börjat locka med informativa program på stämmorna rapporteras att detta mött positiv respons från aktieägarnas sida. Även småsparare strömmar till i ökad utsträckning och ingen höjer heller på ögonbrynen när en deltagare med fåtalet aktier ropas upp. Kanske är den växande skaran småsparare samtidigt ett uttryck för att stämman börjat ändra karaktär från beslutforum till en mer allmänt upplagd kontakt- och informationsträff.

Det har emellertid under intervjuerna också sagts att man borde kunna göra åtskilligt mer för att gjuta liv i bolagsstämman och locka dit fler tveksamma aktieägare. Med hänvisning till amerikanska förhållanden har både företagsledare och aktiesparare förklarat att det även här i landet borde vara möjligt att med fantasins hjälp bryta slentrianen och göra stämmorna mer lockande för vanligt folk.

Några personer med inblick i amerikanskt näringsliv beskrev skillnaden mellan svenskt och amerikanskt synsätt. Stämman har i många amerikanska företag utvecklats till något av en folkfest och kan besökas av tusentals personer, allt ifrån rentier

till husmödrar, pensionärer och anställda. Den förläggs till klockslag när folk har tid att gå och till platser dit så många aktieägare som möjligt har chans att komma. Den samordnas kanske med någon utställning av företagets produkter. Hela företagsledningen brukar ställa upp för att besvara frågor, och man är verkligen intresserad av att få frågor. Ledningen lägger sig överhuvudtaget vinn om att det hela skall ske i trivsam anda, och årsmötesprogrammet kanske sedermera följs upp så att deltagarna får sig tillsänt en liten folder där stämman skildras i ord och bild.

För balansens skull bör emellertid framhållas att den verklighet som brukar skildras i amerikansk fackpress inte alltid ger samma progressiva bild av bolagsstämmornas roll. För det första är deltagarprocenten vanligen inte högre i USA än i Sverige. I förhållande till antalet aktieägare är den snarast lägre. Vidare tycks de utslag av stämмоaktivitet som blir kända på den här sidan Atlanten vara undantag i ungefär samma utsträckning som hos oss. De uppmärksammade demonstrationer som förekommit på senare år sammanhänger ofta med politiska och allmänt näringslivskritiska strömningar. Genom de snäva regler för tex fullmaktsinsamlande som Security and Exchange Commission uppställt till minoritetens skydd har i USA även aktieägare utanför styrelsens krets rätt att på bolagets bekostnad få material utskickat till aktieägarna. Detta uppges ha lett till att protestgrupper lyckats sprida pamfletter och upprop bland aktieägarna, åtgärder som sedan följts upp genom aktioner direkt på stämman.

Ägarintressentens roll

En fråga som vi mot den här bakgrunden ställt under våra intervjuer är vilka konsekvenser det skulle få för enskilt företagande om den hittillsvarande direkta kopplingen mellan ägande och beslutsmakt försvagades eller suddades ut. Är det över-

huvudtaget särskilt angeläget att vitalisera ägarintressenten? Försöken att gjuta liv i stämmorna kanske leder till att andra aktörer än de tilltänkta invaderar scenen?

Svaren på dessa frågor har varit ovanligt entydiga i sak, även om formuleringarna varierat. Det är angeläget, menar man, att aktieägarna inte sjunker ned till en passiv massa utan annan påtryckningseffekt än möjligheten att kunna sälja sina papper. Aktieägarens fundamentala roll, och det som gör honom så värdefull även för samhällsekonomin i stort, sammanhänger inte i första hand med att han ställer pengar till förfogande, utan med hans kompromisslösa krav på att företaget *skall vara vinstgivande*.

Det står i dag klart för de flesta att det gamla exklusiva sambandet mellan ägande och inflytande håller på att ändras. Vi får företrädare för de anställda i styrelserna utan omvägen över bolagsstämman. Vissa företag har på motsvarande sätt fått representanter för det allmänna. Men enligt våra sagesmän skulle det vara till skada både för företaget och dess omvärld om även aktieägaren lät sig påverkas av alla olika mål företaget kan tilldelas i ett modernt samhälle. Det är och förblir hans sak att vaka över att bolaget är lönsamt. Under förutsättning att marknaden fungerar är lönsamheten ett mått på företagets effektivitet och därmed på ett från samhällsekonomisk utgångspunkt godtagbart resursutnyttjande.

Om bolaget inte är lönsamt, om det inte lämnar en marknadsmässigt acceptabel avkastning, då skall aktieägaren ha tillräckligt verksamma korrektiv för att kunna få en ändring till stånd. Och han skall, för att citera en tidigare återgiven företagsledare, ha möjligheter att ge sitt missnöje tillkänna under former som är avpassade efter dagens verklighet — en verklighet med starka, organiserade företrädare för andra intressentgrupper. Han skall inte enbart behöva hävda sina intressen med vapen som smiddes vid mitten av förra seklet och under en annan samhällsstruktur än dagens.

Det är en egendomlig blindhet, framhöll en sagesman, att inte vilja inse att dessa förutsättningar har ändrats, att den ofta

obefintliga stämмоaktiviteten är symptom på att något är galet och att ägarintresset följaktligen måste finna andra uttrycksformer om vinstintresset skall kunna behålla sin gamla slagkraft.

Styrelsen – allmänt

Enligt svensk lag utser bolagsstämman styrelse. Avsaknaden av separat valnämnd, förvaltningsråd e dyl gör det naturligt att styrelsen, eller delar av den, fungerar som valberedning i frågor rörande omval och nyrekrytering av styrelseledamöter. Stämmans ofta formella karaktär — eller, annorlunda uttryckt, styrelsens självständiga ställning i förhållande till bolagsstämman — gör att den sittande styrelsen härigenom spelar en avgörande roll när styrelsemedlemmar i bolaget skall tillsättas. Det är detta som brukar beskrivas så att styrelsen, när den en gång konstituerats, förnyar sig själv.

I företag där den avgörande makten ligger hos en stiftelse e d kan ledningen också formellt vara självförnyande. Inom en företagsgrupp där metoden med kinesiska askar, s k ”pyramidning”, drivits långt rådde det intressanta förhållandet att de ingående huvudbolagen hade egna styrelser och ovanför dessa bolagsstämmor i vanlig ordning. Kontrollen låg dock hos en stiftelse och en donationsfond med gemensamma styrelseledamöter. Dessa båda identiska styrelser förnyar enligt testamentsförordnande sig själva. Om någon av de sex medlemmarna avgår eller avlider väljer de återstående fem ersättare.

Styrelseuppdragets ursprung inom aktiebolagen är, som tidigare ofta framhållits, att söka i *ägandet*. Som en följd av generationsväxlingar och företagens tillväxt brukar ägandet så småningom ändra karaktär. När det gäller *personligt* ägande sprids det vanligen ut på allt fler händer. Mot detta står å andra sidan koncentrationstendenser i form av *institutionellt* ägande — stiftelser, förvaltningsbolag och andra juridiska personer eller kollektiv av typen Kooperationer och det allmänna (stat och kommun).

För att få en generell uppfattning om hur verkligheten överensstämmer med de av lagstiftaren förutsatta beslutformerna är det av intresse att se i vilken omfattning stora aktieägare är företrädare i företagets styrelser. Därvid gäller att en aktieägare antingen kan vara styrelseledamot själv eller representerad av ett ombud. När aktieägaren är juridisk person står endast det senare alternativet till buds.

Av såväl svenska som utländska undersökningar vet vi att styrelseledamöternas egna aktieinnehav i större företag vanligen är mycket obetydliga, relativt sett. Styrelserna i börsnoterade svenska bolag ägde således vid mitten av 1960-talet aktier motsvarande endast en dryg procent av röstetalet i respektive företag. Trots detta var här i genomsnitt 30 procent av det totala röstetalet företrätt i styrelserna. Många styrelseledamöter kan alltså betraktas som direkta ombud för stora aktieägare, och då sannolikt främst för sådana ägare som är juridiska personer.

I mindre företag dominerar personliga ägare. Dessa sitter vanligen själva i styrelsen eller finns företrädare där av någon anförvant.

Allmänt gäller att redan en ytlig genomgång av svenska aktiebolag visar hurusom ägarintresset — eller resterna av ett tidigare dominerande ägarinflytande — varit avgörande som rekryteringsmetod i ett mycket stort antal företag. Men samtidigt har det i många företag blivit allt vanligare att komplettera ägarrepresentanterna med fackmän, varmed här utan värdering förstås specialister eller allmänt dugande personer som valts fast de inte själva behöver vara ägare eller ombud för aktieägare. I andra företag har man hunnit ett steg längre på samma väg. Där följer man principen att huvudsakligen rekrytera fackmän, varigenom styrelsen blivit ett slags överordnat specialistorgan.

Det har sitt intresse att försöka spegla konsekvenserna för beslutfattandet om ett bolag har en styrelse av det ena eller andra slaget.

Styrelsens rekrytering – ägarstyrelser kontra fackmannastyrelser

Under intervjuerna framskymtade kritik mot vad som kallades "ensidigt sammansatta ägarstyrelser". Kritikerna, som inte sällan representerade företag där styrelsen utses på annat sätt, ifrågasatte inte det rimliga i att ägarna får göra sig hörda beträffande förvaltningen av sin egendom, men argumenterade efter linjen att aktieinnehav inte utgör någon garanti för lämplighet som styrelseledamot. Det lämnades i sammanhanget flera drastiska exempel på företag där ägarfamiljen ansett det självklart att anförvanterna skall ha styrelseposter eller andra befattningar vikta för sig, oavsett vilken levnadsbana de valt.

Bedömningen av bolagets framtida insatsbehov och trånga sektorer borde vara vägledande för styrelserekryteringen, inte vederbörande persons sociala ursprung, hävdade en kritiker. Alltför ofta strävar man främst efter att ersätta en avgående ledamot med någon som bedöms passa in i miljön. Det här leder till allmän konservatism. I stället borde rekryteringen utgå från en seriös och gärna självkritisk analys av företagets framtidssituation.

Man måste ha bredd på styrelsearbetet, åldersmässigt och kunskapsmässigt, så att medlemmarna inte blir ekon av varandra, yttrade en konsult. Policy skapas inte enbart genom erfarenhet.

Flertalet bedömare ansåg dock att det efter andra världskriget skett en successiv förändring i synsätt, vilket bl a tagit sig uttryck i strävan att vidga rekryteringsbasen vid styrelseval. Det har som följd härav blivit allt vanligare att man även i utpräglade familjeföretag tar in utomstående — personer med andra erfarenheter och kvalifikationer än som finns företrädda inom ägarkretsen.

Vid samtal med bankmän har det framgått att företag i ökad utsträckning vänder sig till sina bankförbindelser för att få anvisning och råd när styrelsen behöver kompletteras. En ledande bankman berättade hur han i ett konflikttrabbat företag tillfrå-

gats om rekryteringen av en hel bolagsstyrelse. Han hade åtagit sig uppdraget och som ledstjärna haft att till företaget knyta folk med olika slags erfarenheter och förmåga till överblick. Han hade också medverkat med synpunkter på ett förbättrat rapportsystem till styrelsen.

Det framhölls från ett håll att den ensidiga ägarrekryteringen dröjt kvar i vissa skattecitadter ute i landet men att den numera skulle vara mer ovanlig i Stockholmsområdet.

VD i ett familjedominerat företag anförde 60—40-regeln som lämpligt riktmärke för styrelsens sammansättning, alltså 60 procent ägare och 40 procent fackmän. På så vis, menade han, skulle ägarintresset kunna kompletteras med nyttig sakkunskap utan att kontinuiteten och företagets karaktär äventyrades.

Enligt de stickprovsundersökningar om styrelsernas sammansättning som redovisas av professor Sune Carlson¹ var den vanligaste yrkesgruppen 1914 funktionärer verksamma i företaget, medan 1958 gruppen chefer eller f d chefer i andra företag dominerade. Denna minskade tonvikt på insiders torde delvis kunna förklaras av att företagsgrundarna — den första generationens män — ofta var både ägare och anställda i bolaget, medan deras efterkommande till stor del sökt sig andra levnadsbanor. Dessutom skulle det ha utvecklats en praxis här i landet att hämta styrelseledamöter bland outsiders, ett förhållande där vi i någon mån skiljer oss från USA men även från våra nordiska grannländer.

I dagens börsnoterade svenska företag är ca tre fjärdedelar av styrelseledamöterna rekryterade utanför företaget. Den ende styrelseledamot som är anställd i företaget är vanligen verkställande direktören. Vid flera storföretag där man tidigare haft ledande dotterbolagschefer i huvudstyrelsen — en praxis som ofta emanerat från löften i samband med företagsförvärv — uppgav man sig efter hand ha ändrat policy. I några fall hade man, för att minska risken för återfall, gjort principuttalanden om att styrelseledamöterna, med undantag av VD, hädanefter

¹ Carlson, S: *Företagsledning och företagsledare*, Nordisk Rotogravyr, Stockholm 1964.

skall vara outsiders. Vi får anledning återkomma till denna fråga i samband med analysen av arbetstagarledamöternas ställning i kapitel 5.

Av koncentrationsutredningens material framgår att närmare en femtedel av styrelseledamöterna i börsföretagen år 1963 utgjordes av bankmän eller anställda vid banker närstående holdingbolag. Samma andel representerades av f d anställda vid sådana företag medan närmare hälften av styrelseledamöterna i de undersökta bolagen var anställda vid andra företag än banker och dessa närstående holdingbolag. Av detta drog utredningen slutsatsen att åtskilliga verkställande direktörer var ledamöter av styrelser i andra företag än det egna.

De av våra sagesmän som hävdade att styrelserna inte i första hand borde vara övervakande organ utan fastmer källor till sakkunskap och kontakter har ombetts att exemplifiera den typ av människor som åsyftats. Här några ofta återkommande exempel: chefer för framgångsrika företag i andra branscher, bankmän med synpunkter bla på internationell kapitalanskaffning, juridisk och skatteteknisk expertis, representanter för den bygd där företaget ligger. Man nämnde också diplomater, höga ämbetsmän, höga militärer, ja överhuvudtaget personer med hög status och "uppövade kontaktvägar". En företagsledare uttryckte det senare ungefär så här: Hög status hos bolagets monumetalfigurer verkar som en magnet på många och gör det lätt att sedan rekrytera folk. Det kan även betraktas som en garanti för pålitlighet om företaget behöver gå ut och låna pengar!

Flera framhöll att det kanske billigaste sättet att skaffa företaget kvalificerad konsult hjälp är att välja in kunnigt folk i styrelsen. Man syftade då närmast på personer av en typ som eljest normalt inte kan knytas till den fasta bolagsledningen. Bland hörande exempel som vi påträffat kan nämnas framstående nationalekonomer, professorer i distributionsekonomi, en professor i skatterätt, f d diplomater med internationell erfarenhet och många kontakter, framgångsrika forskare inom de tekniska och naturvetenskapliga ämnesområdena etc.

En VD påpekade svårigheterna att hitta folk som har tid. ”De som är kompetenta och har överblick har sällan tid. De som har stora aktieposter är väl inte alltid de mest kompetenta. Och den som har gott om tid är det i regel något fel på.”

Annars verkar det i vanliga fall vara ganska lätt att locka personer med styrelseuppdrag. Förklaringarna är säkerligen många men en väsentlig sådan kan vara vad Harvardprofessorn Myles Mace kallat styrelseledamotskapets ”dekorativa funktion”.¹ Det är fint att sitta i styrelser.

En annan förklaring är *styrelsearvodet*, som särskilt i den politiskt färgade kritiken av näringslivet brukar utmålas som oskäligt stort. Och visst finns det exempel på höga arvoden, särskilt i företag där de kombineras med något vinstandels-system (tantiem). I familjebolag är det vidare inte ovanligt att ägare hellre tar ut pengar i styrelsearvoden än i form av dubbelbeskattad utdelning. Men normalt förefaller ersättningen till svenska styrelseledamöter vara överraskande modest, i varje fall jämfört med utländsk praxis. Under våra intervjuer hävdades t o m från flera håll att styrelsearvodena vanligen är för låga, ja de skulle vara så låga att ledamöterna inte tar sig tillräcklig tid för att sköta uppgiften. Sätt till en nolla efter arvodet och företagen skulle få mer glädje av sina styrelseexperter, yttrade en sagesman. Då kan VD också börja ställa krav på aktiva insatser från ledamöternas sida.

Från en bank uppgavs det att de arvoden ledande tjänstemän uppbär från styrelseuppdrag skall betalas till banken, inte till ledamoten ifråga. Styrelseuppdraget betraktades här som ett tjänsteåliggande.

I många sammanhang utgår överhuvudtaget inga arvoden. Så är genomgående fallet beträffande interna styrelser, dvs uppdrag i dotterbolag och närstående företag. Utifrån rekryterade fackmän i sådana styrelser arvoderas dock. Verkställande direktören uppbär vanligen inte styrelsearvode från det egna företaget.

¹ Mace, M: *Directors — Myth and Reality*, Boston 1971.

Det höjdes under samtalen även varnande röster mot systemet med fackmannastyrelser. Enligt en företagsledare skall experterna finnas under VD i linje- eller stabsposition, men inte både där och i styrelsen. Hans motiv var i första hand att samarbetet mellan styrelse och VD skulle bli lidande om det inom styrelsekreten fanns personer som kan — eller av VD rent av uppfattas som ditsatta för att — balansera verkställande direktören och honom underställda tjänstemän. En sådan ordning måste alstra misstämning och störa harmonin i företagsledningen.

En åsiktsbroder anförde mer näringspolitiska motiv för att uttrycka samma sak:

Först blev stämman värdelös. Om nu styrelsen skall befolkas av utomstående fackmän, förlorar vi all kontakt med ägarna, och därmed ändrar vårt ekonomiska system karaktär. Nej, låt ägarna sitta kvar i styrelserna, även om de individuellt skulle vara något mindre kunniga än speciellt utvalda experter.

Vanligare var dock att den som ville slå vakt om ägarinflyandet drog rakt motsatt slutsats. En nyttillträdande VD hänvisade till företagsbeslutens tilltagande komplexitet och hävdade att det bara finns två alternativ. Antingen besitter ägaren själv de erforderliga kunskaperna eller också måste han se till att hans intressen tillvaratas av andra. Ett naturligt sätt att sörja för det senare är att låta välja in expertis i styrelsen. Härigenom når man den dubbla effekten att verkställande ledningen kan få värdefulla synpunkter utan att ägarna behöver komma i händerna på VD.

Gemensamma styrelseledamöter

En uppmärksammas fråga som berör ägarrepresentanter lika väl som fackmän är förekomsten av gemensamma styrelseledamöter mellan bolag, alltså om en och samma person bör sitta i styrelsen för flera företag, kanske t o m inbördes konkurrerande företag.

VAR FATTAS BESLUTEN?

Koncentrationsutredningen granskade förhållandena i drygt 300 större företag och fann att av styrelseledamöterna i dessa hade tre fjärdedelar endast ett uppdrag 1962/63. Å andra sidan fanns det ett litet antal personer som återkom i en lång rad olika styrelser. De tjugo mest "uppdragstyngda" personerna hade detta år sammanlagt 260 uppdrag som styrelseledamot och/eller vd i moderbolag och fristående bolag. Därtill kom ytterligare 230 sådana uppdrag i dotterbolag. Ordförandeposternas fördelning på de drygt 300 undersökta storföretagen visade samma koncentration av uppdrag till ett litet antal personer. Bland de börsnoterade företagen fanns det inget som saknade personförbindelse på styrelseplanet med andra större företag. Flertalet börsföretag hade också personförbindelse med någon affärsbank.

Jämförelser med en motsvarande undersökning gjorda 20 år tidigare (1942) av fil lic Gunnar Lindgren¹ visar att andelen personer med mer än ett styrelseuppdrag minskat något. Samtidigt hade antalet personer med minst sex styrelseuppdrag i privata storföretag mer än fördubblats under perioden. Det är detta som i den politiska debatten uttrycks så att den "multiple styrelseledamoten" blivit allt vanligare.

Vid våra intervjuer berördes särskilt de förhållanden som uppstår när en och samma person sitter i styrelserna för bolag som på ett eller annat sätt kan sägas konkurrera med varandra. I USA finns på den här punkten en välutvecklad praxis som motverkar "conflicts of interests". Det anses med andra ord förbjudet att vara styrelsemedlem i med varandra konkurrerande bolag. I Sverige finns ingen motsvarande praxis. Situationen här i landet beskrevs av flertalet tillfrågade som mindre lämplig, både för de berörda företagen och för personerna i fråga. Några talade om risken för personlighetsklyvning. Många reservationer gjordes dock, särskilt för bankmän, som ansågs ha en nästan yrkesmässig vana att hantera känslig information.

¹ Lindgren, Gunnar: *Hur stora är företagen i Sverige?* Industria, december 1949.

Just bankmäns medlemskap i andra företags styrelser är annars exempel på ett förhållande där praxis tycks avvika från den legala föreställningen. Utomlands är man vanligen mycket restriktiv med att låta bankmän ingå i bolagsstyrelser. I vårt land verkar restriktiviteten mest formell. Begränsningar av bankmäns styrelseuppdrag diskuterades redan av 1925 års bankkommitté, och enligt gällande banklag får verkställande direktör och andra tjänstemän inte tillhöra styrelser för s k emissionsbolag, förvaltningsbolag eller investmentbolag. När det gäller medlemskap i andra bolagsstyrelser krävs i varje enskilt fall att utnämningen godkänns av bankens centralstyrelse med två tredjedels majoritet. Dessa lagregler tillkom 1933 och i förarbetena sägs just att bankdirektörernas ledamotskap i företagsstyrelser endast bör förekomma i undantagsfall. Motiveringen var att bankledningens objektivitet vid prövning av kreditfrågor annars skulle kunna rubbas och verksamheten överhuvudtaget ledas in på "olämpliga vägar".

Vid ett seminarium för några år sedan diskuterades mot denna bakgrund just orsakerna till att ledande befattningshavare inom storbankerna i verkligheten kommit att inneha ett så betydande antal styrelseuppdrag. Den vanligaste förklaringen var att de mottagande företagen brukar vara angelägna om att få med bankmän i sina styrelser. Vidare ansågs det från bankens synpunkt vara befogat med en styrelseplats när banken beviljat företaget omfattande krediter — kreditgivarnas krav har i princip samma grund som ägarnas, nämligen att bevaka användningen av tillskjutet kapital. Överhuvudtaget kan styrelsrepresentationen ge bankmän möjlighet att närmare lära känna industrins arbetsförhållanden. Det talades naturligtvis också om behovet att knyta kunden närmare banken. Efter som det samtidigt är minst lika vanligt att cheferna för de större bolagen är företrädare i styrelsen hos sina huvudbankförbindelser diskuterades betydelsen av denna ömsesidiga styrelsegemenskap för maktkoncentrationen inom näringslivet. Det framfördes därvid — med ett markerat undantag för dåvarande Enskilda Banken — ungefär lika många skäl för påståendet om storföretagens

kontroll över bankerna som för bankernas kontroll över storföretagen.

Även utanför banksfären finns omdiskuterade fall av gemensamma styrelseledamöter. Verkställande direktören i ett skogsföretag, som vid intervju tillfället hade en styrelseledamot gemensam med ett annat bolag i samma bransch, betecknade företeelsen som "konkurrensjäv". I andra liknande fall hade man, enligt respektive företagschefer, tagit konsekvensen av den dubbla lojaliteten såtillvida att den "jävige" styrelseledamoten inte alltid fick förhandsmaterial i samma utsträckning och vid samma tid som sina kolleger.

När frågan förts på tal med personer som själva figurerar i sådana sammanhang, har framkommit en delvis annan syn på situationen — även om vi måste tillstå att svaren inte alltid känns tillfredsställande. En flerfaldig styrelseordförande uppgav sålunda att han endast kan ha det företags bästa för ögonen där han för tillfället är verksam. Varje annat handlingsätt vore otänkbart, menade han. Företagets övriga styrelseledamöter, dess anställda, representanter för den ort där bolaget verkar och andra intressenter skulle genast reagera om någon i styrelsekretsen kunde misstänkas företräda konkurrentintressen. Tillfrågad om inte inställningen till viktiga investeringsbeslut kan påverkas om vederbörande känner till att ett konkurrentföretag fattat eller står i begrepp att fatta liknande beslut, svarade en annan sagesman att det måste vara en fördel för bolaget att i styrelsen ha någon person som förmår överblicka en större del av branschen.

Motsvarande synpunkter anfördes av en styrelseledamot, som bla företräder flera olika skogsbolag, i två av fallen såsom ordförande. Han sade sig personligen ha stor nytta av de branschperspektiv styrelseuppdragen givit och var övertygad om att detsamma gällde för bolagen. Har man löst något svårt problem inom ett företag, kan man sedan dra fördel av detta i de övriga. Om samma investeringar planeras på flera håll, är det bara en fördel att någon kan slå larm.

En styrelsemedlem, som representerar två storföretag med mycket likartad verksamhetsinriktning, kallade sig skämtsamt för

”företagsläkare” — i det här fallet med uppgift att hos båda bolagen sörja för sund ekonomisk utveckling. Liksom en vanlig läkare kan hjälpa två patienter som är beroende av varandra utan att för den ene avslöja några hemligheter om den andre, skulle även den gemensamme styrelseledamoten kunna vara båda till nytta. Just genom de erfarenheter han vunnit från olika företag i branschen hade han ansett sig kunna forma en mer allsidig bild av industrigrenen i fråga, något som, hävdade han, borde vara till fördel för alla parter.

Det finns således olika sätt att se på betydelsen av de gemensamma styrelseledamöterna. Många personförbindelser speglar väl endast det förhållandet att de stora ägargrupperna i landet har intressen i många företag och att bolag äger aktieposter i utomstående företag. Andra personförbindelser är, som koncentrationsutredningen uttrycker saken, ”en följd av de speciella förhållanden som bestämmer rekryteringen av styrelser i affärsbanker och sannolikt också i försäkringsbolag”.

Att dessa personer har inflytande är ofrånkomligt. Men eftersom inflytande eller makt inte låter sig kvantifieras går det heller inte att säga om det är inflytandet som lett fram till de många styrelseuppdragen eller om det är en konsekvens av dessa uppdrag.

Styrelsens storlek, ålderssammansättning etc

Minimiantalet styrelseledamöter i ett bolag som vill ha VD — ett bolag med viss storlek på aktiekapitalet — är som nämnts tre enligt 1944 års lag.

När det gäller banker sattes den undre gränsen 1911 till fem personer. Längre fram i tiden infördes här också en övre gräns, 1933 uppgående till tolv (ordinarie) ledamöter och i 1955 års banklag fastställd till femton.

Enligt koncentrationsutredningen hade de börsnoterade företagen (exkl banker, investmentbolag och försäkringsbolag) 1967 i genomsnitt sju styrelseledamöter. Därtill kom två suppleanter.

Det konstaterades samtidigt att dessa börsföretag har större styrelser än icke börsnoterade företag men klart mindre styrelser än banker och försäkringsbolag.

Professor Sune Carlson visade i sin undersökning att en ökning av antalet ledamöter skett under 1900-talet.¹ Denna tillväxt kan vara en följd av företagens allmänna expansion. Amerikanska styrelsesynen vanligen vara betydligt större än motsvarande svenska, och svenska styrelser större än t ex de norska.

Under våra företagsledarintervjuer framfördes många klagomål över *för stora* styrelser men inga över för små. De ”förstående” motiv som under samtalen framkom för att styrelserna måste vara ”ganska stora” utgick betecknande nog inte från begrepp som effektivitet och beslutförmåga utan från påpekandet att fler ägargrupper eller andra intressenter ibland måst beredas plats. Tendensen att inom styrelsen utse arbetsutskott — eller presidium eller presidiekommitté eller styrelseberedning, termerna växlar — förefaller vara tecken på att antalet medlemmar vuxit väl kraftigt i många företag. Enligt koncentrationsutredningen hade vart femte börsföretag vid mitten av 1960-talet ett arbetsutskott med varierande sammansättning och det är inte sannolikt att antalet sjunkit sedan dess. Styrelserna har i varje fall inte blivit mindre. De industrimän som under våra intervjuer yttrade sig om den ”optimala styrelsestorleken” nämnde fem-sju personer.

Ett vanligt tema för kritik när svenska bolagsstyrelser kommer på tal är *ledamöternas ålder*. Även till oss framfördes många synpunkter på åldersfördelningen liksom på omsättningen av styrelseledamöter.

I en jämförande undersökning härom året redovisade universitetslektor Lars Engwall åldersfördelningen inom börsbolagens styrelser åren 1915, 1940 och 1965.² Studien utgick från de 118 företag som var börsnoterade 1965. Sedan utgallrades sådana

¹ *Företagsledning och företagsledare.*

² Engwall, Lars: *Styrelsekaraktäristika samt deras påverkan av yttre faktorer*, Stockholms universitet 1967.

företag som inte varit verksamma vid samtliga tre undersökningstillfällen. Kvar blev 80 aktiebolag som dessutom hela tiden verkat i samma bransch. För styrelseledamöterna i dessa bolag insamlades inte blott uppgifter om deras ålder utan även om den tid de hade suttit i styrelsen samt huruvida de hade akademisk utbildning.

Materialet tyder på en kraftig höjning av styrelsernas medelålder. Speciellt gäller detta beträffande den första tjugofemårsperioden, alltså från 1915 till 1940. Medelåldrarna 1915, 1940 och 1965 var 53,1, 58,5 respektive 61,0 år.

1915 och 1940 var två mandat besatta av personer yngre än 30 år. Någon sådan fanns inte 1965. Vid samtliga tillfällen fanns styrelseledamöter som var mer än 80 år gamla.

Även den sk variationsvidden inom styrelserna — skillnaden i ålder mellan äldsta och yngsta ledamot — har genomsnittligt ökat något under perioden. Värdena vid de tre tillfällena var 22,9, 23,8 och 24,1 år.

Materialet indelades vidare i tre storleksklasser med avseende på börsbolagens aktiekapital. Vid samtliga undersökningstillfällen hade företagen i den övre storleksklassen högre medelålder än de båda andra klasserna.

Av branscherna ligger gruppen bruksrörelse och gruvindustri — en gammal traditionsrik näringsgren — hela tiden klart över genomsnittet.

För att få en färsk jämförelse med det här redovisade materialet återger vi också de siffror Veckans Affärer 1972 räknade fram över styrelsernas ålderssammansättning vid landets då 137 börsföretag.¹ Undersökningen visade att styrelsernas medelålder 1972 var 58,5 år, vilket kan tyda på en sänkning jämfört med den tidigare uppgiften från 1965. Å andra sidan baserades Engwalls siffror enbart på äldre börsbolag som varit verksamma hela femtioårsperioden medan VA:s material även inkluderade nytillkomna företag.

Verkställande direktörernas medelålder 1972 var 52,5 år.

¹ Veckans Affärer nr 26/1972.

Sammanlagt 52 ordförandeplatser i börsföretagens styrelser upptogs av personer som 1972 hade uppnått 70 års ålder. Av de berörda personerna var fyra över 80 år.

Av motsvarande utländska undersökningar kan man läsa sig till att styrelsernas medelålder i amerikanska storföretag ligger i intervallet 55—65 år. Vissa bedömare förmodar att en sänkning av medelåldern här är på väg, bl a därför att företagen i växande utsträckning börjat införa ”avvecklingsplaner” för styrelseledamöter.¹

Hur ser då svenska företagsledare på dessa förhållanden och finns det någon uttalad uppfattning om vart utvecklingen är på väg här i landet?

En vanlig synpunkt i fråga om styrelsernas ålderssammansättning är behovet av stabilitet och kontinuitet i arbetet. Man talar visserligen om den snabba utvecklingstakten men vill samtidigt undvika ryckighet i företagets politik. ”Unga chefer måste ha gamla erfarna styrelser att luta sig mot.” Strävan att i styrelsen samla personer som hunnit ackumulera erfarenhet och framgång leder automatiskt till att medelåldern höjs. Hög medelålder kan även bero på att företaget expanderat kraftigt under ett visst skede och då samtidigt dragit på sig många styrelseledamöter som sedan stannat kvar.

Våra sagesmän har också framhållit personliga hänsyn som en vanlig orsak till att gamla ledamöter får sitta kvar. De vänskapsförhållanden som uppstått gör att man drar sig för att avveckla en person som inte själv vill gå. För att ge sådana hänsyn en mer rationell förklaring brukar man ofta hänvisa till tidigare betydelsefulla insatser som ledamoten har gjort och hävda att han trots sin höga ålder är värdefull för företaget. Med denna positiva bedömningsgrund noteras välvilligt varje tecken på vitalitet som kan blomma upp vid enstaka tillfällen men förbigås ålderssymptomen däremellan.

Vissa företagsledare har dock i sammanhanget varnat för generella slutsatser om lämplig åldersfördelning. Åldrandet

¹ Bl a Juran, J M/Londen, K: *The Corporate Director*, New York 1966.

är, framhöll flera tillfrågade, högst individuellt. En sjuttioåring kan vara vid lika god vigör fysiskt och psykiskt som en femtioåring. I ett stort företag med levande familjetradition motiverades den åldrande ordförandens kvarstannande med att han var den ende som kunde hålla släktingarna i schack. Det hänvisades också till att tendensen i USA att rekrytera allt yngre verkställande direktörer nu skulle ha vänt. "Age is now a plus" — man efterfrågar återigen stabila personer som inte bara vill expandera utan som kan pressa ned kostnaderna och hålla produktionen igång.

Vidare har det framhållits att det inte är den äldste ledamoten — eller ens genomsnittsåldern — som är avgörande, utan *åldersspridningen*. Om många företräder samma generation finns det med andra ord risk för att vissa företeelser i tiden överbetonas medan andra tappas bort. I företag där någon äldre person finns representerad uppgavs det ibland att man medvetet strävat efter att som motvikt ta in yngre krafter. Mot detta står dock det flera gånger påtalade förhållandet att just hög ålder hos ordföranden eller någon annan stark man i styrelsekretsen tenderar leda till hög genomsnittsålder även bland övriga ledamöter. Eller som en verkställande direktör uttryckte saken: "Gubben orkar inte längre se nya människor omkring sig."

Det kan inte vara någon tvekan om att styrelsernas ålderssammansättning är en källa till bekymmer i åtskilliga företag, trots den ofta omvitnade ambitionen att i näringslivet införa 70-årsgränsen som allmän praxis. När vi sex år efter framläggandet av denna boks första upplaga följde upp några av de företag som vid mitten av 1960-talet haft påfallande hög genomsnittsålder — och där verkställande ledningen den gången framfört bekymmer över situationen — kunde vi konstatera att det enda som vanligen inträffat under mellantiden var att ledamöterna blivit sex år äldre! Några hade avlidit, de övriga satt kvar.

I familjeföretag där den äldre generationen visat ovilja att dra sig tillbaka märktes ibland tydliga spänningar. En före-

trädare för nästa generation omtalade att han med faderns utveckling för ögonen hade lagt följande brev till sig själv i kassaskåpet, att öppnas på 65-årsdagen: "Kom ihåg att det nu är dags att pensionera dig och avveckla alla uppdrag, oavsett vad du själv anser när du hunnit bli 65."

En professor med vana vid styrelsearbete framhöll att det inte behöver vara utslag av "ungdomskult" om man ifrågasätter det rimliga i att företagen tillämpar en pensionsgräns för anställda och en annan, mycket högre — eller ingen alls — för styrelseledamöter.

Flertalet ansåg det tillfredsställande om man kunde få igenom 70-årsgränsen. Men, framhölls det, den måste bli så allmänt accepterad att den verkligen kan åberopas som prejudikat. Först därigenom kan man komma bort från de besvärliga och ofta personligt kränkande avvägningarna om vem som skall ombes stanna och vem som måste gå.

Vi har även bett om synpunkter på frågan om *styrelsemandatets längd*. Vissa utländska undersökningar¹ kan här tyda på att svenska styrelseledamöter genomsnittligt har längre mandatperioder än sina amerikanska och även norska kolleger. Enligt Copeland/Towl omsätts en amerikansk styrelse helt och hållet under en period av femton år, genomsnittligt sett. Engwalls tidigare åberopade studie visar att de genomsnittliga mandattiderna i börsnoterade svenska bolag hade ökat mellan 1915 (ca 20 år) och 1940 (ca 23 år) men att de sannolikt hade minskat igen fram till 1965. Eftersom medelåldern fortsatt att stiga skulle detta kunna tyda på att styrelseledamöterna vid mitten av 1960-talet utsågs vid mer "mogen" ålder än man hade gjort 25 år tidigare. Enligt koncentrationsutredningen hade styrelseledamöterna i de börsnoterade företagen (exkl banker, investmentbolag och försäkringsbolag) 1963 genomsnittligt innehaft sina mandat i nio år.

¹ Bl a Copeland, M T/Towl, A R: *The Board of Directors and Business Management*, Boston, Mass. 1947.

Thonstad, T: *Styrelsemedlemmens funksjonstid i norske industriaksjeselskaper*, Oslo 1957.

En erfaren företagsledare framhöll att styrelseledamöter lika väl som andra yrkeskategorier följer en kapacitetskurva. I början har de inte mycket att ge, "även om man nyfiket lyssnar till nykomlingen". Så börjar de lära sig företagets puls och kommer därmed in i sin mest konstruktiva period. Förr eller senare böjer sedan kurvan av igen. Det blir allt längre mellan de nya synpunkterna.

En tidigare åberopad industriman varnade för "överliggare" med motiveringen att gamla styrelseledamöter som suttit länge hade en benägenhet att bli argsinta och hålla långa monologer!

Det betonades emellertid från flera håll att man heller inte får göra mandatperioden för kort eftersom styrelseledamöterna då — särskilt i stora, komplicerade företag — aldrig hinner komma in i jobbet.

Vad slutligen *utbildningsnivån* beträffar kan man som väntat bara konstatera att det akademiska inslaget i styrelserna ökat markant under 1900-talet. Bland de akademiska utbildningsvägarna var, enligt Engwall, juridisk examen vanligast 1915, följd av civilingenjörsexamen. 1940 var förhållandena de omvända och 1965 var andelen civilingenjörer, civilekonomer och jurister ungefär lika stor (ca 20 procent var).

Kritiken mot näringslivet för nepotism

Under intervjuerna om de principer som är vägledande vid styrelserekryteringen återkom både företagsledare och andra sagesmän ofta till beskyllningarna mot näringslivet för nepotism. Även om företeelsen som sådan har mer allmängiltig räckvidd kan det därför vara motiverat att ta upp den här.

Med nepotism menar man väl i första hand favorisering av släktingar och andra anhöriga men även av personer inom de sociala gruppbildningar där inflytelserika beslutfattare umgås.

Den gängse inställningen till nepotism är antingen resignerat avvaktande eller direkt fördömande. Även företagsledare betecknar

vanligen företeelsen som ”i princip odemokratisk” och i otakt med tiden, en ståndpunkt som förefaller ha blivit mer markerad under intryck av de senaste årens jämlikhetsdebatt.

Samtidigt kan man på åtskilliga håll inom näringslivet spåra en påfallande pragmatisk inställning till fenomenet. Medan politiker, journalister och författare genomgående påvisar det farliga och oetiska i svågerpolitik, framhåller mången på näringslivssidan dels att nepotism förekommer i nästan alla sammanhang, dels att åtskilliga av landets mest framgångsrika och välskötta företag länge tillämpat ”nepotistiska urvalsprinciper” vid rekrytering av styrelseledamöter och toppbefattningar i bolagsledningen.

Den krets människor ur vilken styrelseledamöterna hämtas kan ofta förefalla begränsad. Samma namn går igen i företag efter företag, bransch efter bransch. Men det finns förklaringar. Ägarstrukturen med dess stundom starka koncentration till vissa familjer, vissa stiftelser eller andra institutionella ägare av typen holdingbolag är den vanligaste. Några av våra sagesmän ansåg det vidare naturligt att rekryteringsbasen blir snäv i ett litet land som Sverige, där antalet framstående ledarämnen är begränsat redan från början och där följaktligen samma människor dyker upp i branschsammanhang, i organisationer etc. Det har under intervjuerna ofta framskymt hur anbudena haglar över personer som fått namn om sig att vara skickliga.

Det har vidare framhållits att vissa familjer tycks ha förmåga att få fram goda ledare. Detta påstående formuleras sålunda av en amerikansk företagschef i en tidskriftsartikel¹ här om året: ”If a family has produced leaders and executives for several generations, it probably will continue to do so. The odds are better if you pick from strong families.” Som förklaring tillkom här den sorts argument som framhäver miljöfaktorernas betydelse i sammanhanget. Det har även under våra intervjuer inte ansetts vara märkligare att det finns företagsledarsläkter än att det finns officerssläkter, prästsläkter eller domarsläkter.

¹ *Is Nepotism So Bad?* Harvard Business Review Jan/feb 1965.

De som var kritiska såg rätt och slätt det ensidiga personvalet som ett uttryck för maktutövning. Även mycket nyanserade kritiker beklagade den för näringslivet belastande nepotism, som de ville utläsa ur dagens situation. Liksom ofta varit fallet i debatten om politisk makt och maktkoncentration påtalades även det mångsyssleri som lätt blir följd. Samtidigt omvittnades dock i det här fallet vilken stor, nästan motvillig, respekt vissa av detta lands mest kända "styrelsefamiljer" åtnjuter.

Några ville se "svågerpolitiken" närmast som en följd av bristande information och överblick. När det gäller rekrytering för styrelseuppdrag eller liknande framskjutna poster inom företagen blir det lätt en tendens att ta den man råkar känna eller den vilkens referenser man litat på — och de anhöriga eller de nära vännerna känner man vanligen bäst. Själva "sökprocessen" är alltså bristfällig. Man söker i snäva kretsar med utgångspunkt från de egna positionerna och stannar gärna för den första acceptabla och villiga person man finner.

Till sådana uttalanden bör också fogas vissa konkreta anmärkningar mot systemets sätt att fungera i verkligheten. Chefspersoner som arbetar i företag med familjerepresentanter både över sig (i styrelsen) och under sig har med ironi blandad med bitterhet antytt de besvärliga problem som kan uppstå. En sådan företagsledare kommenterade nepotismen mot bakgrund av lagen om arbetstagarrepresentation. Man borde, menade han, på rent funktionella grunder ha kunnat argumentera mot dessa krav. Ledamotskapet av en bolagsstyrelse borde vara ett fackmannauppgift och rekryteringen ske med tanke härför. Samma syn borde gälla alla befattningar. Men hur skall man kunna hävda kompetenskrav gentemot en intressent samtidigt som i andra sammanhang meriterade personer på grund av nepotism eller vänskapskorruption får stå tillbaka för mindre välmeriterade.

Som tidigare framhållits beträffande ägarstyrelserna hävdades dock från flera håll att en attitydförändring är på väg. En företagsledare nämnde något som han kallade "sektiv nepotism" och som skulle betyda att landets ägardynastier sovrar

mycket noga och endast släpper fram den bäste, inte dennes bröder eller andra släktingar i arvskedjan. Detta i förening med systematisk skolning för uppgiften ansågs borga för personkvalitet. "Den som har lyckan att få växa upp i en gammal företagarmiljö besitter redan vid 20 år lika mycket känsla och erfarenhet som en annan efter många misstag förvärvat vid 40." En gammal industriman använde för samma förhållande uttrycket att den eller den "har haft en bra barnkammare".

Vid övergången från princip till verklighet kan det beträffande kravet på "saklig meritering" ofta vara nog så vanskligt att definiera ordet merit. Om därmed skulle menas förmågan att tillförsäkra organisationen största möjliga fördelar, kanske en i flera avseenden mindre lämplig person kan vara rätt val, förutsatt att han har kontakter eller andra försänkningar som är till fördel för bolaget. Det kan vara sådana tankegångar som ligger bakom den pragmatiska inställningen till nepotism på många håll inom näringslivet.

Här finns också frågan om det incitament, den stimulans till ständigt ökade insatser, som det kan innebära för en företagsledare att kunna se fram mot att verket övertas av en nära anförvant.

Nepotism är naturligtvis svår att belägga statistiskt. Men det finns vissa indikationer på att i varje fall släktnepotismen successivt tycks minska i omfattning. En sådan antydan lämnades från Handelshögskolan i Stockholm. Sålunda uppgavs rektor längre tillbaka ha haft en verklig pers dagen efter tillkännagivandet av de årliga intagningarna. Då ringde nämligen fäderna till "näringslivets kronprinsar" och anmälde sitt missnöje över att de unga män, som var destinerade att hamna i företagsledande ställning, inte beretts tillträde till Handelshögskolan. Sådana påstötningar har emellertid undan för undan minskat och skulle numera vara otänkbara.

Styrelsens uppgifter

En styrelses uppgifter bestäms väl i praktiken alltid av de problem den ställs inför och de förutsättningar under vilka företaget arbetar, inbegripet styrelseledamöternas kompetens, förmåga att samarbeta etc.

Inte desto mindre finns det en rad allmänna föreställningar om vad som är styrelsens specifika uppgifter. Lagens krav har vi tidigare berört. Styrelsen skall enligt aktiebolagslagen förvalta bolagets angelägenheter, främst genom direktiv till den verkställande ledningen och kontroll av att dessa direktiv följs. Styrelsens funktioner är i dag enligt vissa bedömare närmast av kontrollerande natur, enligt andra beslutande, medan de enligt lagstiftaren och renlärliga uttydare av lagen alltså har verkställande karaktär.

Även företagsekonomins teoretiker har alltid haft åsikter om styrelsens uppgifter och från olika utgångspunkter försökt analysera hur den som grupp fungerar och borde fungera. Bland de oftast förekommande uppgifter som tillskrivs styrelsen kan nämnas:¹

- att fastställa den långsiktiga företagspolitiken
- att handlägga viktiga finansiella ärenden
- att tillsätta företagsledare
- att kunna rycka in i situationer som kräver extraordinära åtgärder

Om vi från lagstiftaren och den vetenskaplige teoretikern sedan övergår till de erfarenhetsgrundade uppfattningar som framfördes under våra intervjuer blir åsiktsfloran nästan svårhanterligt stor. Vi får nöja oss med att återge ett axplock synpunkter.

En känd bank- och industriman formulerade sin syn på styrelsens och den enskilde ledamotens uppgifter ungefär så här: Befattningen som styrelseledamot är bland det svåraste man kan

¹Närmast hämtat från Holden, P E: *Top-management Organization and Control*, New York 1951.

tänka sig. Inom ramen för bolagets allmänna mål skall styrelsen göra en syntes av alla förslag som vd lägger fram. Den skall råda och inspirera vd, men samtidigt övervaka denne... Styrelsen får inte lägga sig i detaljer men måste vara uppmärksam på vad smärre avgöranden kan få för konsekvenser längre fram... Sedan det sakunderlag som vd förebragt har analyserats och beaktats kvarstår alltid ett utrymme för tyckande. Här måste styrelsen i kraft av sitt ansvar, sin erfarenhet och allmänna överblick kunna väga för- och nackdelar mot varandra. När det gäller att tänka i pengar kan styrelsen bli en effektiv påtryckare men också en broms på verkställande direktörer med alltför högtflygande planer.

En uppgift som ålagts styrelsen är således förmågan att ifrågasätta, att inte bara acceptera de förslag till lösningar som vd lägger fram. Ordföranden i en storbank framhöll att det ofta är genom att fråga som man själv lär sig och, dessutom, som man kommer på brister i beslutunderlaget. Styrelsen skall visserligen vara rådgivare till företagets verkställande ledning men den skall också kunna ställa krav. Kort sagt, den skall vara besvärlig, men på ett konstruktivt sätt. En som framförde liknande åsikter sade sig vara allergisk mot omdömet "min styrelse är bra, den bråkar inte".

En f d vd i ett stort skogsföretag anslog delvis andra tongångar. Han hänvisade till Eric Rhenmans¹ tes att styrelsen är en institution för konfliktutjämning och stödde den tesen med exempel från sin egen verksamhet. Han ansåg dock att det är stor skillnad mellan ordförandens och de övriga styrelsemedlemmarnas uppgifter. Det är ordföranden som skall planera och leda arbetet och se till att styrelsen fungerar tillfredsställande. Det blir också han som får fungera som medlare när så behövs.

En annan äldre företagsledare mindes situationen i början av 1930-talet och underströk att styrelsens verkligt stora uppgift är att reda ut krissituationer som bolaget hamnat i. Därvid kan det också hända, menade han, att styrelsen fått ångra den bristande

¹ Rhenman, E: *Företagsdemokrati och företagsorganisation*, Norstedts, Stockholm 1964.

uppsikt som tidigare ägnats företaget och dess vd under de goda åren.

Som kontrast till alla dem som talat sig varma för ett mer aktivt styrelsearbete skall också nämnas en vd som med visst eftertryck undanbad sig ökad "inblandning" från styrelseledamöternas sida. Styrelsens uppgift, ansåg han, är att utse en verkställande direktör för att sedan låta honom sköta företaget. Om det går dåligt får man byta ut vd men inte trampa in på dennes arbetsområden. Själv såg han styrelsen som ett i första hand kontrollerande organ.

Längst gick den industriman som citerade Josef Anér¹ och hävdade att styrelsens enda uppgift är att utse rätt verkställande direktör, punkt och slut! Pressad på innebörden av detta yttrande nyanserade han dock sin uppfattning högst väsentligt.

En speciell variant är de styrelser som finns i *dotterbolag*. Några av våra sagesmän hade t ex erfarenhet av styrelser vid utländska dotterbolag i Sverige. Dessa ansågs vanligen hårt kringskurna i sitt beslutfattande. Någon betecknade dem som en juridisk formalitet, och detta trots att styrelserna ifråga kan vara sammansatta av prominenta personer. Det reella inflytandet över härvarande bolag ligger kanske i London, Rotterdam, New York, Düsseldorf eller Tokyo. För utomstående kan det på så sätt vara av mindre vikt att försäkra sig om den svenska styrelsens godkännande av förhandlingsbud e d. Det gäller i stället att hålla i minnet vem i moderlandet som bestämmer över koncernens dotterbolag och söka förvissa sig om dennes öra. I andra fall uppgavs styrelsen i utlandsägda dotterföretag fungera ungefär som i vilket svenskt bolag som helst.

Motsvarande variationer återfinns sannolikt i svenska dotterbolag utomlands. Cheferna för några storföretag uttalade sig tämligen oförblommerat om sådana styrelser. Det gäller att följa lagstiftningen i länder där man etablerar sig, framhöll man, och det sker enklast genom att till bolaget knyta folk som har gott namn och rykte, men som inte lägger sig i skötseln. För ordergiv-

¹ Anér, J: *Magistern blev affärsman*, Bonniers, Stockholm 1961.

ningen från Sverige till dotterbolaget i utlandet spelar styrelserna ingen egentlig roll. Den går vanligen direkt från moderbolaget till platschefen, eventuellt genom någon regionchef.

Samtidigt uppgavs styrelserna i inhemska dotterbolag kunna fungera som alltmer reella beslutinstanser i många storföretag. Anledningen är att dessa styrelser vanligen rekryteras av insiders, toppfunktionärer från moderbolaget. Arbetstagarledamöterna kan ytterligare väntas markera denna tendens (jämför kapitel 5). I några koncerner hade man börjat urskilja en arbetsfördelning, innebärande att de personella, tekniska och marknadsmässiga besluten, åtminstone reellt, fattas i Db-styrelsen medan det i första hand är de finansiella och strukturella besluten som ankommer på huvudstyrelsen.

Så långt om dotterbolagsstyrelser. Intervjuerna gav vidare belegg för hur styrelsens uppgifter kan förändras i företag under stark utveckling eller i företagsmiljöer med skärpta krav från omgivningens sida. Vi fick också exempel på hur svårt det kan vara för en styrelse som rekryterats under tidigare förhållanden att "hänga med i svängarna". Den som framhöll detta sade sig själv vara rädd för att styrelsen skulle degraderas till "en tom bokstav, precis som bolagsstämman", om den inte förmår anpassa sig till dagens och morgondagens raffinerade företagsledningsmetoder.

En annan sagesman var inne på samma tema men drog delvis annorlunda slutsatser. Det är sant att styrelseledamöter sällan tar egna initiativ och att de befinner sig i ett kunskapsmässigt underläge visavi vd och experterna bakom honom, men de har lika fullt möjlighet att säga ja eller nej. De kan begära mer dokumentation och de kan framhärda i att inte känna sig övertygade. Då blir det vd:s sak att förklara så att alla begriper.

Mot den här återgivna, delvis defensiva synen på styrelsens förmåga och uppgifter får till sist ställas exempel på styrelser som inte blott är aktiva utan där våra sagesmän velat hävda att makten verkligen ligger hos styrelsen, eller hos någon person inom styrelsen. Det kan gälla företag med eller utan förankring i

speciella kraftfält men företag där det helt enkelt förhåller sig så att överlägsen auktoritet finns företrädd inom styrelsen. Dess uppgifter blir då ungefär vad lagen stadgar, nämligen att leda och förvalta bolagets verksamhet i stort.

Den avgörande faktorn skulle alltså vara *kunskaperna* — och särskilt kombinationen av personlig förmåga och formella maktmedel (ägande). Vilken av de två, kunskaperna eller ägandet, som väger tyngst kan säkerligen diskuteras. En tidigare citerad bank- och industriman hade sin uppfattning klar: En styrelsemedlems reella inflytande, hans förmåga att vinna gehör för sina synpunkter, grundar sig i första hand på det kunnande och den erfarenhet han ställer till bolagets förfogande. Huruvida han äger en aktiepost eller inte är av underordnad betydelse. Inflytandet består endast så länge hans verksamhet uppfattas som positiv för bolaget.

Verkställande direktörens ställning och uppgifter

Innan vi går närmare in på styrelsens arbetsformer finns det anledning att stanna upp och återge vissa synpunkter på verkställande direktörens ställning och uppgifter. Vi kommer också att behandla ett nytt "bolagsorgan" i vardande(?), nämligen den s k arbetande styrelseordföranden.

VD skall, som vi sett, handha den löpande förvaltningen av bolagets angelägenheter. Han skall under styrelsens inseende sörja för att bolaget har en tillfredsställande organisation. Han skall leda driften av bolagets rörelse samt utöva tillsyn över dess befattningshavare.

VD är den ledande insidern. Han har dessutom ofta gjort karriär inom företaget och är fast förankrad där. Den uppdelning koncentrationsutredningen gjorde av börsbolagens verkställande direktörer efter tidigare anställning visade att gott och väl 60 procent rekryterats inom sina koncerner. Andelen "långvägare" är sannolikt ändå högre för icke börsnoterade bolag.

Det är nu drygt 30 år sedan amerikanen James Burnham

myntade uttrycket "direktörernas revolution".¹ Hans tes var att bolagsdirektörerna är de nya herrar som kommer att behärska produktionsmedlen och fördela produktionsresultatet till egen fördel. Men detta skulle inte ske på det traditionellt kapitalistiska sättet. Den nya klassen, funktionärerna, skulle inte utöva sitt herravälde genom att *äga* produktionsmedlen utan genom att *förvalta* dem. Det var inte fråga om att äga kapitalföremål utan om att äga makt.

Om och när begreppet direktörernas revolution i dag kommer till användning är det antagligen i mindre doktrinära och konspiratoriska sammanhang än dem Burnham gav uttryck för. Begreppet uppfattas helt enkelt som en omskrivning av det förhållandet att den faktiska makten över företagen alltmer koncentreras hos de anställda specialister som sitter i ledningen utan att nödvändigtvis ha egna ekonomiska intressen i bolaget — jämför vad som i inledningskapitlet nämns om de teorier som långt tidigare lanserades av Berle och Means. Man borde kanske snarare tala om "fackmännens revolution", om företagsledandets professionalisering.

VD:s uppgifter är både av intern och extern natur: interna mot anställda på olika nivåer, externa mot kunder, leverantörer, kreditgivare, samhälle, men också mot företagets egna styrelseledamöter och aktieägare. Han utövar den operationella ledningen av bolagets verksamhet i meningen att han förvaltar de produktionsfaktorer som där finns. Men han skall också tänka framåt, utveckla nyheter och kanske ändra verksamhetsinriktningen. Det är kring honom företagshjulen snurrar både på kort och lång sikt. Från styrelsens utkikspunkt representerar han hela den stora företagsorganisationen med kanske tusentals anställda medarbetare. Sedd inifrån företaget är han länken över till styrelse och aktieägare. För dem som betraktar företaget utifrån är han galjonsfiguren, varumärket som framträder på handelssidorna, som svarar för bolaget i radio och TV.

VD befinner sig alltså i skärningspunkten där alla dessa blickar

¹ Burnham, J: *The Managerial Revolution*, New York 1941.

möts. Han må personligen vara aldrig så ovillig att bli "kändis" men förvärvar likväl en speciell profil i förhållande till andra "bolagsorgan".

Det rådde under våra intervjuer heller inte någon tvekan om att verkställande direktören förvärvat en ställning långt utöver lagens bokstav. Det är inte styrelsen som utstakar målen, det gör vd. Initiativen i styrelsearbetet kommer normalt från honom. Han är den ende i styrelsen som har detaljerad kännedom om företags marknadsposition och handlingsalternativ. Han är vanligen den ende som dagligen brottas med dess problem.

En styrelseledamot av den gamla skolan konstaterade torrt att det *är* på det här sättet och att det väl måste vara så. Det blir därför nödvändigt, ansåg han, att göra vd själv till stor aktieägare så att han åtminstone kan förmås att känna samma privatekonomiska stimulans som "vi maktlösa ägare".

Men likväl skulle bilden av vd:s ställning vara ofullständig om vi inte redovisade några fall där han, skenbart eller reellt, spelade "andra fiolen". I ett sådant bolag hade ägarfamiljen från sin position i styrelsen ett fast grepp om ledningen. Sedan företagsgrundaren själv lämnat vd-befattningen och blivit styrelsens ordförande hade bolaget på kort tid förbrukat ett par verkställande direktörer. Det skämtades öppet inom företaget om att det stod verkställande direktör på en dörr, chef på en annan. Innanför den senare satt ordföranden och ingen på kontoret tvekade om var den verkliga chefen höll hus!

I ett annat företag där kraftkarlen/ordföranden heller inte kunnat förmås att lämna tyglarna till sonen/verkställande direktören hade det internt länge talats om de förändringar som behövde genomföras *när* gubben dör. Numera hade man bytt konjunktion och beskrev vad som skulle göras *om* han dör!

I de här båda fallen handlade det emellertid inte om en vd-funktion som i den löpande förvaltningen fått underordna sig ordförandefunktionen, utan om två personer som fortsatt att spela vd även sedan de officiellt hade upphöjts till styrelseordförande. Båda var utpräglade insiders och vistades dagligen på företaget.

Men det är naturligtvis inte bara företagsgrundaren, f d verkställande direktören, som från sin styrelseposition kan hävda sig gentemot vd. Vi har träffat på personkonstellationer där vd varken trycks ned eller hålls utanför besluten, där han tvärtom känt sig uppskattad och stimulerad av styrelsen och dess ordförande men där det likväl varit uppenbart, även för honom själv, att han är en verkställare av vad andra beslutar. Det tycks i dessa bolag inte bara röra sig om ovanligt kompetenta styrelseledamöter eller personer med en kombination av ägande, kunskap och intresse, utan dessutom om personer som vid sidan om bolaget haft tillgång till *egen* expertis för analys och — om erforderligt — insamling av kompletterande beslutdata. I sin tillgång till expertis (genom en bank, ett holdingbolag eller någon annan juridisk person) är dessa styrelseledamöter ett slags insiders och kan uppträda på jämställd fot med vd.

Vi skall längre fram också beröra vissa andra faktorer som nyanserar bilden av chefens maktställning. vd själv är heller inte den perfekta beslutsmaskin som han stundom liknas vid utan en administratör som i sin tur är intimt beroende av sina medarbetare på olika nivåer i företaget.

Men trots alla dessa förhållanden av personlig eller annan art som kan inverka i det enskilda fallet råder dock ingen tvekan om *trenden* i maktförskjutningen. Det har blivit så komplicerat att få ett storföretag att fungera bra att inflytandet automatiskt tenderar att krypa nedåt i organisationspyramiden från de icke heltidsengagerade beslutinstanserna till de professionella företagsledare som rekryterats just för att kunna bemästra dessa problem. Detta säger mer än alla funktionsuppräkringar om vd:s position och uppgifter.

Heltidsanställd ordförande

Allt fler svenska företag har på senare år börjat införa det USA-inspirerade systemet med sk arbetande styrelseordförande (*working chairman*). Organisationsformen finns i dag hos drygt

tiotalet storföretag på börsens A-lista. Vid mitten av 1960-talet, när den första versionen av denna bok utkom, återfanns före- teelsen endast hos några få.

Begreppet "arbetande" är inte lyckat och borde ersättas av "heltidsarbetande" eller snarare "heltidsanställd" ordförande, därmed markerande att det rör sig om en insider. Tolkningarna av begreppet är inte entydiga, men genomgående gäller att det är fd verkställande direktörer som blivit ordförande på heltid, chefer som vanligen lämnat VD-stolen före, ibland långt före, 65 års ålder.

Syftet med den nya organisationsformen uppges allmänt vara att bredda företagstoppen. Vanligen tycks arbetsfördelningen innebära att ordföranden skall avlasta VD frågor rörande affärsidé och långsiktplanering samt företagets kontakter utåt. VD kan härigenom koncentrera sig på den löpande, operativa förvaltningen.

I ett storföretag har på detta sätt ansvaret för långsiktig plane- ring, policy- och målformulering lagts på den heltidsanstälde ord- föranden. Tidigare hade detta företag ett arbetsutskott inom sty- relsen som bestod av tre personer, förutom ordförande och VD även en tredje heltidsarbetande ledamot. Ordföranden är koncer- nens talesman utåt medan VD är chef för all anställd personal och ansvarig för den löpande förvaltningen. Ordföranden fastställer tillsammans med VD de olika dotterbolagens utvecklingsplaner och förbereder de ärenden som skall behandlas i styrelsen. Verk- ställandet av fattade beslut ankommer på VD.

Hos flertalet företag, som på motsvarande sätt inrättat ett arbetsutskott/presidium inom styrelsen, består detta av endast två personer, den heltidsanstälde ordföranden och verkställande direktören. Vanligen har man utformat en skriftlig arbetsfördel- ning dem emellan för att förebygga kompetenstvister. I ordföran- dens "befattningsbeskrivning" sägs det stundom att han är ad- ministrativ chef för VD.

Fördelarna med att ha en heltidsengagerad ordförande uppgavs framför allt vara att planeringsfrågorna kan skötas effektivare. En ordförande framhöll själv också nödvändigheten att bättre

sörja för kontinuitet i företagsledningen. När man byter vd förnyas ofta hela toppskiktet. Ordföranden kan här ge perspektiv bakåt och t ex återkoppla till hur man tidigare löst liknande problem. En annan ordförande framhöll att företagen genom systemet kan låta aktivt yrkesverksamma personer mer helhjärtat agera i branschföreningar och näringslivets topporganisationer. Ordföranden i en storbank lämnade exempel på kontaktuppgifter som vd har svårt att hinna med och som av olika anledningar kan vara olämpliga att delegera till någon medarbetare under verkställande direktören. Ordföranden kan t ex agera "känslspröt" på många områden som är viktiga för banken, framhöll han.

Invändningarna mot organisationsformen har emellertid varit många. Rent juridiskt har det ifrågasatts om den här ordningen passar svenska förhållanden. I USA kan antingen ordföranden eller vd vara företagets högste verkställande funktionär, *Chief Executive Officer*. Enligt svensk lag är det vd som är *chief executive*. Styrelsens ordförande kan inte ge vd order, det kan bara styrelsen i dess helhet. Konstruktionen med *working chairman* innebär de facto att ordföranden ingår i *management*. Även ansvarsmässigt ansågs systemet bädda för konflikter. Styrelsen är en kommitté där ledamöterna står kollektivt ansvariga. En heltidsanställd ordförande fungerar närmast som en i företaget kontinuerligt verksam tjänsteman. Men i motsats till funktionen vd är hans ställning i förhållande till styrelsens övriga ledamöter inte reglerad. Han kanske inte formellt fattar några beslut, men han handlägger hela tiden företagsledande frågor. I en konfliktsituation skulle styrelsen som helhet, åtminstone teoretiskt, kunna göras ansvarig för av ordföranden vidtagna åtgärder.

Som ett belägg för den oklarhet systemet kan föranleda framhölls att bankinspektionen vänt sig till en storbank som just lanserat den nya ordningen med arbetande ordförande och frågat: Vem är egentligen högste chef för det här företaget?

Även från administrativ utgångspunkt restes invändningar mot tillvägagångssättet. Chefen för ett av landets största företag

ansåg det olämpligt att skilja på ansvaret för långsiktsplaneringen och den löpande förvaltningen. Planeringen lägger ju själva grunden för den framtida förvaltningen, hävdade han. VD i ett annat storföretag framhöll att all planering måste byggas upp underifrån i företaget. Antingen måste den långsiktsplanerande ordföranden därvid ha möjlighet att gå ned under VD i organisationen eller också kommer han att planera "i lufttomt rum". Mot argumentet att systemet skulle avlasta VD arbetsuppgifter invände någon att varje sådan avlastning av specifika uppgifter i den löpande förvaltningen borde ske nedåt genom delegering. Det är VD:s sak att organisera sitt arbete så att han hinner med de frågor som är viktigast för just hans företag.

Det framhölls visserligen från bolag som infört systemet att den heltidsanställda ordföranden (eller arbetsutskottet) inte får uppfattas som en extra beslutnivå. Han får heller inte medverka till att styrelsen i dess helhet passiviseras. Likväl var just detta exempel på farhågor som framförts från utomstående betraktare.

En akademisk expert påpekade att ordföranden ofta brukar ha till uppgift att "balansera" mellan VD och resten av styrelsen. Det finns emellertid risk att den heltidsanställda ordföranden inte längre kan spela denna roll eftersom han och VD redan kan ha bundit upp varandra.

En annan sagesman ville närmast beteckna den nya ordningen som en modéföreteelse varigenom den formellt avgående verkställande direktören kan förbli högste chef, men på "a higher level". Vore det inte bättre, undrade han, att ta steget fullt ut och införa det klassiska franska systemet där *PDG (Président-directeur général)* samtidigt måste vara ordförande.

Genomgående betonades att konstruktionen med en heltidsanställd ordförande säkerligen kan fungera bra så länge de berörda personerna förmår dra jämnt, men att den i tillspetsade situationer — och det är på dessa man måste testa varje ny organisationsform — kan leda till oklarhet och konflikter.

Från maktsynpunkt kan systemet innebära att man de facto

tillskapar ett nytt insiderorgan som övertar arbetsuppgifter såväl från det enda legalt reglerade insiderorganet (vD) som antagligen också från outsiderorganet (styrelsen). För att inte förstora upp innebörden av den nya ordningen bör emellertid också påpekas att det långt före begreppet "arbetande ordförande" varit ganska vanligt här i landet att en avgående vD utsetts till styrelseordförande. Det har väl också hänt att denne ordförande haft kvar arbetsrum och sekreterare på företaget och att han följaktligen kommit att spela en mer aktiv roll än övriga styrelseledamöter mellan sammanträdena.

Även när det gäller detta traditionella sätt att bevara en avgående verkställande direktörs kapacitet i bolaget har det anförts synpunkter för och emot, liknande dem som nu förekommer beträffande funktionen heltidsanställd ordförande. Skillnaden är kanske främst att man i senare tid försökt reglera arbetsfördelningen mellan ordförande och vD. Under alla förhållanden gäller att lagstiftaren ännu inte observerat den speciella roll som här tilldelas ordföranden.

Vi har slutligen också träffat på beteckningen "arbetande styrelseledamot", i ett fall med officiell sanktion efter speciellt tillstånd av Kommerskollegium. Det gällde en i utlandet bosatt person som av den anledningen inte kunde vara formell vD i Sverige. Genom den nya funktionsbeteckningen kunde man emellertid praktiskt komma runt bosättningskravet och låta den arbetande styrelseledamoten sköta vD:s mest reella funktioner utan att formellt vara vD. Eftersom åtskilliga svenska företag påbörjat en utflyttning av sina centrala ledningsfunktioner från Sverige får vi kanske i framtiden se fler chefer uppträda under samma beteckning.

Styrelsens arbetsformer

Styrelserna i svenska börsnoterade industri- och handelsföretag sammanträder vanligen ca sex gånger per år. Både antalet sammanträden och deras längd varierar som väntat avsevärt, inte

blott mellan olika företag (skiftande praxis) utan även vid samma företag under olika perioder. I tider av genomgripande förändringar brukar behovet av täta sammanträden vara större. Från ett bolag uppgavs att man under en sådan fas av kriser och omställningar hade hållit styrelsesammanträde varje vecka.

Bankstyrelser sammanträder normalt mycket oftare än styrelser i andra börsföretag. Koncentrationsutredningen visade att flertalet banker håller styrelsesammanträde ungefär en gång i månaden. En bank har i princip sammanträde varje vecka.

Hur förhållandena är i mindre företag är inte kartlagt. Våra intervjuer tyder på att sammanträdesfrekvensen där är lägre — två-fyra sammanträden per år — men detta kan bero på att antalet insiders bland styrelseledamöterna varit stort i de företag vi kommit i kontakt med. Om en stor del av styrelsen är verksam inom företaget är naturligt nog behovet av formella sammanträden mindre. Utrpräglade familjeföretag ger dessutom ledamöterna så många andra tillfällen att träffas och diskutera bolagets angelägenheter.

Vi skall här återge några uttalanden om styrelsernas arbetsätt och aktivitet i olika typer av företag. Därefter kommer vi i ett separat avsnitt att behandla den information styrelsemedlemmarna har tillgång till. Dessförinnan måste dock understrykas att varje företag och därmed varje styrelse har sina traditioner och speciella arbetsmönster. Det är följaktligen vanskligt att dra generella slutsatser av de exempel som lämnas.

En företagschef som ägnat särskilt intresse åt styrelsens arbetsformer tecknade följande bild av hur man arbetar i hans bolag. Som regel har styrelsen fyra sammanträden per år, var till kan komma någon extra överläggning om läget så kräver. Eftersom företaget ligger i landsorten och flertalet ledamöter kommer resande avsätts vanligen en hel dag per sammanträde. Föredragningslistan upptar först några korta rapporter från vd rörande likvid ställning, personalärenden, utvecklingen av redan beslutade investeringar, uppföljning av givna anslag och eventuella anslagsöverskridanden samt andra frågor av kontrollerande

natur. Därefter följer en genomgång av produktions- och försäljningsläget. Sedan dessa stående punkter klarats av ägnas tid åt genomgång av större engagemang och eventuella investeringsfrågor. Dessutom strävar man vid varje sammanträde efter att belysa någon speciell sektor av företagets verksamhet. Denna punkt brukar vara den kvantitativt mest omfattande, varvid såväl vd som hans underställda medarbetare ger en förberedd presentation, ofta kombinerad med besök vid ifrågavarande anläggning. På detta sätt uppgavs styrelseledamöterna ha förvärvat en relativt allsidig bild av bolagets verksamhet.

I ett annat storföretag, en vittförgrenad koncern, brukade styrelsen åtminstone en gång om året förlägga sammanträdet till något av dotterbolagen, varvid dess utveckling och speciella problem får uppta en stor del av den tillmätta tiden. Övriga sammanträden följde en väl utarbetad rutin: först en jämförelse mellan de periodiserade budgetmålen och kvartalssiffror över koncernens försäljning, resultat, investeringar, likviditetsutveckling etc, därefter speciella ärenden som förvärv, utbyggnadsplaner, samarbetsprojekt, dvs de egentliga beslutfågorna, och slutligen vissa stående punkter av rapportkaraktär.

Även styrelseärendena varierar naturligt nog med företagens storlek och ägarstruktur. I familjebolag där styrelsen är sammansatt av vänner och anförvanter kan mötena ofta få en tämligen intim karaktär, varvid personalfrågor — av typen pension åt någon av alla känd och uppskattad trotjänare — lätt tilldrar sig större intresse än investeringsförslag och marknadsbedömningar. Denna mänskliga variant av ett välkänt tema i Parkinsons lag har bekräftats med exempel från ett par olika bolag. Annars tycks personfrågor bli ovanligare ju större företagen är. I de allra största är praktiskt taget endast valet av vd och dotterbolagschefer styrelsefråga.

Ett intressant konstaterande var att styrelsen så relativt sällan tycks delta i bolagets planeringsarbete. Inte heller lämnar den normalt direktiv för detta.

Budget- och även flerårsplaner betraktas företrädesvis som vds styrinstrument. I företag där styrelsen i varje fall officiellt

stadfäster budgetmålen betecknades dessa beslut som relativt formella. Budget- och planeringsarbetet byggs upp underifrån i organisationen och styrelsen har därför små möjligheter att revidera de av verkställande direktören framlagda förslagen. Inte minst tidsfaktorn spelar in här. Budgetförslagen ligger ofta färdiga först strax innan det nya räkenskapsåret börjar.

Som tidigare nämnts i avsnittet om heltidsanställd styrelseordförande förefaller många styrelser heller inte vara indragna i den långsiktiga planeringen. Detta framgick överraskande ofta under intervjuerna. Visserligen har vi kommit i kontakt med företag där vd brukar ta flerårsplanen till utgångspunkt för mer omfattande koncernöversikter — ett verkstadsföretag i Mellansverige samlade t ex varje höst styrelsen till ett tvådagars-sammanträde för information och diskussion baserad på den rullande långsiktsplanen — men styrelseledamöterna beskrevs i dessa sammanhang inte som pådrivande. Enligt teorins regler borde annars avgörandena i företag bli mer långsiktiga ju högre upp man kommer i besluthierarkin. Styrelsenivån brukar i administrativ litteratur beskrivas som den ”planeringshorisont” där bolagets affärsidé och långsiktiga inriktning utstakas. Så tycks emellertid vanligen inte vara fallet.

Överhuvudtaget gjorde uppläggningsen av sammanträdena ofta ett stereotypiskt och ogenomtänkt intryck i många bolag. Somliga skyllde detta på vd, andra på ledamöterna själva, som inte ställer krav. Även ålderssammansättningen sades spela in. Många äldre personer vill helt enkelt ha det ”som de är vana”. Vad som också frapperat i flera stora företag är mängden av ärenden, ofta i form av snabbt avklarade muntliga rapporter. En styrelseledamot liknade resignerat det hela vid konselj.

Den aktivitet, i meningen uppslagsrikedom och diskussionsvillighet, som utvecklas skiftar visserligen från företag till företag, men det finns genomgående drag. I mindre företag är informationsflödet sådant att styrelsen kan gripa in även vid behandlingen av små investeringar och ganska perifera ärenden. Det lilla företaget med den lilla styrelsen inbjuder också till mer aktivitet från ledamöternas sida samtidigt som den gör det möjligt att på

ett värdefullt sätt avbalansera vD. En stor styrelse i ett stort företag tenderar däremot bli ett auditorium för en mans föredragning, där ledamöterna, som en iakttagare uttryckte saken, förlänas drag av "upphöjd passivitet". I ett sådant storföretag försäkrade styrelsens mångårige sekreterare att ett par av ledamöterna sällan yttrat ett ord, och tydligen heller inte brukat bli tillfrågade av ordföranden eller vD. Stundom tycks närvaron av en stor auktoritet fixera övriga ledamöter i en närmast permanent "tiger-och-samtycker-attityd".

Från ett par håll betonades att livligt diskuterande sammanträden inte behöver vara effektiva sammanträden. Tvärtom ansågs förekomsten av debatt många gånger tyda på att vD inte tillräckligt väl förberett ärendena. Chefen för ett stort bruksföretag reagerade starkt mot en fråga, vilken han tydde som att livliga meningsutbyten i styrelsekreten skulle ha ett egenvärde. Idealet var för honom ett sammanträde där ledamöterna utan inlägg godtog vD:s förslag.

Detta att det snarast skulle vara en nackdel att behöva diskutera problem i styrelsen förklarar kanske de sparsamt förekommande principresonemangen. En styrelseledamot som tillika var representerad i styrelsen för ett stort marknadsinstitut försäkrade att det heller inte där var så värst vanligt med diskussioner, och detta trots att bland ledamöterna ingick flera akademiker "med vana vid seminariearbete". Han ville själv snarast beteckna styrelsen som den instans till vilken vD säljer *sina* idéer. Tycker styrelseledamöterna att direktörens förslag verkar vettiga, sätter de *sina* namn under beslutet och bidrar vid behov också till att sedan sälja det hela vidare.

En ung företagschef uttalade sig tämligen vanvördigt om styrelsens insatser. Det var i bästa fall ett "vilja men inte kunna". Den som är fixerad i en gången tids erfarenheter ansågs heller inte särskilt väl skickad att hjälpa verkställande direktören att skåda in i framtiden.

Andra förklarade att det nog diskuteras i styrelserna men beklagade att det så sällan är de stora utvecklingslinjerna som berörs. Trots enstaka försök till nya grepp sjunker samman-

trädena alltför lätt tillbaka i gamla inkörda hjulspår. Hela akten ansågs på något sätt få karaktären av registrering, där vd av hänsyn till sitt eget eftermäle och sina legala förpliktelser ville ha en obruten kedja av protokoll på allt han utfört.

I ett familjebolag inom intervjuerien föreföll styrelsearbetet ha hamnat i en återvändsgränd. Ledamöterna var i förhållande till grundaren och förre chefen släktingar i tredje generation, eller nära vänner till dessa. Så länge grundaren levde hade det funnits sakkunskap i styrelsekreten. Nu styrdes företaget av en tjänstemanna-vd, som inte formellt tillhörde styrelsen. Oenighet och ömsesidig misstro störde arbetsharmonin mellan släktingarna. Trots vad vd betecknade som "beskäftiga försök till aktivitet" förföll styrelsearbetet alltmer.

Hur vanskligt, ja omöjligt det måste vara att uttala sig generellt om styrelsernas aktivitet framgick dock av beskrivningar från andra håll inom näringslivet. Vid ett stort verkstadsföretag i Västsverige betecknade både vd och två separat intervjuade styrelseledamöter meningsutbytena som intensiva och konstruktiva. Inte för att det pratas i onödan, men det händer aldrig att någon viktig fråga glider förbi opåtalad. Och vd ansåg sig få de råd och det stöd han behöver.

Generellt sett tycks ordföranden spela en stor roll för aktiviteten och även för stämningen på sammanträdena. Om han vill kan han vanligen också locka fram synpunkter och idéer av sina kolleger i styrelsen. Vill han däremot slippa diskussion, har han stora möjligheter att manövrera bort sådana som vill yttra sig.

I flertalet företag har vd sagt sig ha för vana att låta sina *närmaste medarbetare* framträda som föredragande, något som anses värdefullt inte minst därför att det ger styrelseledamöterna möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om standarden på företagets ledande personal.

Nästan alla chefer ansåg det självklart att t ex ekonomidirektören skall kunna närvara när likviditets-, budget- och redovisningsfrågor diskuteras. "Jag kan inte hålla alla siffror i huvudet." En vd hänvisade till att det vanligen är funktionscheferna

som sammanställer förhandsmaterialet. Det måste därför vara praktiskt att vederbörande är närvarande för att svara på kompletterande frågor.

En styrelseledamot tryckte särskilt på de möjligheter systemet ger för att pejla stämningarna mellan VD och souscheferna. Man kan, menade han, få viktiga pusselbitar bara genom att iaktta hur medarbetarna uppträder tillsammans med sin chef. Ofta brukar de föredragande sedan få avlägsna sig innan avgörandet faller. Det förekommer också att souschefer är närvarande under hela sammanträdet.

Vi har vidare träffat på bolag där VD låtit förstå att det är han och ingen annan som företräder organisationen inför styrelsen. Närvaron av specialister ansågs kunna motiveras endast i undantagsfall. VD kände sig i dessa företag hämmad av att behöva diskutera med styrelsen i närvaro av sina dagliga medarbetare. Särskilt en företagschef påpekade dock att han brukar upplysa styrelsen, om han i ett ärende är av annan åsikt än den för frågan ansvarige souschefen.

Om någon tendens kunde utläsas ur intervjuerna skulle den gå i riktningen att styrelse och VD blivit mer villiga att låta de närmast underställda medarbetarna framträda. Däremot är det åtminstone i större företag ovanligt att medarbetare längre ned i organisationen, t ex företagsnämndsledamöter, får tillfälle att framträda inför styrelsen.

En speciell variant av samma fråga aktualiserades av en sagesman, som hävdade att styrelser som beslutat anlita utomstående expertis för att analysera något viktigt problem gärna skall låta konsulten själv föredra ärendet inför styrelsen. Annars finns det risk, menade han, att den föreslagna lösningen ogillas av VD och hamnar i dennes skrivbordslåda.

Hur informerad blir styrelsen?

Viktigt för bedömningen av styrelsens faktiska inflytande över företagsbesluten är frågan hur pass informerade ledamöterna brukar vara före beslut.

Den som inte är tillräckligt insatt i ett ärende hamnar vanligen automatiskt i underläge. Förfogar han över maktmedel skulle han visserligen kunna genomdriva sin vilja ändå — ytterst genom att hänvisa till styrkeförhållandet på bolagsstämman — men i en kollegial beslutform måste han vara beredd att motivera sin ståndpunkt och bemöta invändningar, i sista hand att kanske ställas inför en kabinettskris som i sin tur brukar larma andra motverkande krafter, inom och utanför företaget.

I varje fall om vi antar att besluten fattas på rationella grunder kommer den dåligt informerade att helt eller delvis abdikera till förmån för den välinformerade. Han kan ta sin tillflykt till en bordläggning för att vinna tid, men när ärendet kommer upp igen måste han vara beredd att försvara sin ståndpunkt om han fortfarande vill hävda den.

Inte bara förmågan att ta initiativ och att själv driva en linje förutsätter kunskap och tillgång till aktuell information. Så gör även förmågan att ställa relevanta motfrågor, att efterlysa förslagets alternativa konsekvenser eller att dra nytta av egna erfarenheter från andra liknande beslutsituationer.

Vi kommer i nästa avsnitt att beröra styrelsens inflytande på olika *typer av beslut* och skall sedan i kapitel 4 fördjupa analysen av *hur* besluten fattas. Här skall vi nöja oss med att kartlägga informationsflödet till styrelsen och därvid särskilt återge synpunkter på den dokumentation som lämnas före styrelsesammanträdena.

Koncentrationsutredningen¹ gjorde ett försök att schematiskt dela in den för styrelsen relevanta informationsmassan i tre huvudgrupper, nämligen

- *fristående information*, dvs information som inte har direkt samband med styrelseuppdraget
- *förhandsinformation*, dvs information erhållen före sammanträdena i direkt samband med styrelseuppdraget

¹ Avser här delbetänkandet *Kreditmarknadens struktur och funktionssätt*, SOU 1968:3.

- *plenuminformation*, dvs information erhållen under pågående sammanträde genom föredragningar, ställda frågor etc

När det gäller den förstnämnda kategorin, sk *fristående information*, kan man utgå från att en styrelse vanligen är välinformerad. Bolagen väljer gärna styrelseledamöter i kretsar som är allmänorienterade, inflytelserika, kontaktskapande, ett konstaterande som inte borde bli mindre giltigt av att företagen tonar ned den gamla ägarrepresentationen till förmån för fackmannarepresentanter.

Inte minst bankstyrelsen med dess stora kunskaper om förhållandena i olika branscher, och numera även om förhållandena i riksdagen och andra "maktens hus", måste antas besitta en ovanlig informationsbredd. Koncentrationsutredningen förmodade att styrelsen i en bank av den anledningen normalt skulle ha en starkare position gentemot företagsledningen än styrelsen har i industri- och handelsföretag.

Utredningen påpekade också att en stor fond av fristående information inom styrelsen samtidigt bör öka värdet av vad som här har kallats plenuminformation. I den snabbt passerande ström av knapphändiga data som vanligen karakteriserar den muntliga föredragningen har en sådan styrelse större möjligheter att ställa frågor på relevanta punkter, att reagera inför lämnad information och att kräva ändringar i ställda förslag.

Så långt beträffande allmänorienteringen, den fristående informationen, och dess inflytelsebringande konsekvenser. Däremot synes det vara sämre beställt med *förhandsinformationen*. Av utredningens material framgår att denna ofta var påfallande mager. Visserligen fick styrelserna i industri- och handelsföretag som regel det minimum som en föredragningslista utgör, men vid nio av de börsnoterade bolagen fick styrelsen som helhet ingen som helst information före sammanträdena.

I fråga om banker var restriktiviteten ännu större. Utredningen konstaterar att förhandsinformationen till flertalet bankstyrelser var obefintlig eller "extremt knapphändig". Detta utesluter emellertid inte, framhöll man, att vissa ledamöter, och då

framför allt ordföranden, kan informeras i särskild ordning — ett påpekande som naturligtvis inte blott gäller i fråga om banker.

Vårt intervjumaterial visar att informationspraxis varierar starkt mellan företagen men också att det finns en markerad tendens till ökad informationsvillighet. En förklaring till det senare anses vara att företagets styrelser behöver mer information ju längre bort från grundartidens familjekaraktär företaget kommer. Så länge familjemedlemmar, anställda tjänstemän och andra med daglig insyn satt i styrelserna, behövdes inte separat förhandsinformation i samma utsträckning. Alla var relativt branschvana och initierade.

Av ännu större vikt måste vara att den verklighet man skall orientera sig i blivit alltmer svåröverskådlig. Erfarenhet och allmänt hållen fristående information räcker inte långt. Om man vet att "teknologin fördubblas" på en tid av sju till tio år, hur skall man då kunna åberopa värdet av gammal erfarenhet, undrade en nybliven företagsledare i en tidningsartikel häromåret. Och teknologin är ju inte endast en fråga om teknik i begränsad mening utan rör sig också om förändringar i samhället och på arbetslivets olika områden.

I företag som brukat vara särskilt sparsamma med förhandsinformationen hänvisade man under intervjuerna antingen till sekretessen eller till att styrelseledamöterna "ändå inte hinner läsa" det material som skulle sändas ut. En företagsledare avspisade hela frågan med att styrelsen inte "vill ha en massa papper"! En ordförande hävdade som sin uppfattning att styrelsen inte är betjänt av sifferuppställningar eller annat förhandsmaterial: sådant skulle bara skymma de stora dragen och försvåra ledamöternas bedömning av VD och hans föredragningar på sammanträdet. En annan, mångbetrodd industriman överraskade med följande reflexion: "Det är nog bra med dokumentation, men i vissa företag har VD et consortes underbyggt förslagen så i detalj att man som styrelsemedlem känner sig direkt överflödig."

Vid de företag som skickar ut fyllig förhandsinformation hade man vanligen en helt annan uppfattning om reaktionerna. Både för styrelsen och oss själva är dokumentationen ovär-

derlig, framhöll en VD som under hela sin mandattid brukat skicka ut styrelsepromemorior före sammanträdena. Man kan sedan vid styrelsebehandlingen gå direkt på sakfrågan. Missuppfattningar om innebörden av olika förslag undviks och diskussionen kan föras på ett mer konstruktivt plan. Styrelsen kan dessutom i efterhand gå tillbaka och jämföra utfallet med den argumentation och de prognoser som hade föregått beslutet. För VD själv och hans närmaste medarbetare ansågs styrelsedokumentationen vara ett nyttigt arbetsmaterial. Att formulera förslag i skrift kräver också helt annan eftertanke och skärpa än enbart muntliga framställningar. Eftersom det definitionsenligt är de viktiga ärendena som föreläggs styrelsen får företagsledningen genom styrelsepromemoriorna en fyllig och genomarbetad katalog över allt som hänt. "Även vi kan gå tillbaka, analysera och jämföra."

Man snuddar här vid frågan om inte en av styrelsens betydelsefullaste uppgifter just är, eller borde vara, att genom sin blotta existens skapa ökad disciplin i företagsledningens arbete — jämför den tidigare återopade liknelsen mellan bolagsstämman och inspektor vid gamla tiders läroverk. Den här uppfattningen hävdar i alla fall professor Myles Mace i sin bok. Det faktum att planer och vidtagna åtgärder måste redovisas inför en styrelse gör att de blir föremål för mer omsorgsfull prövning än de annars kanske skulle bli. VD vill gardera sig mot besvärliga frågor. Han vill göra ett gott intryck på styrelsekolleger som har möjlighet att göra jämförelser med förhållandena i andra företag.

Det informationsmaterial som styrelsen får utgör toppen på en informationspyramid, framhöll en styrelseledamot. Nere hos förmän och verkmästare skall statistik och utredningar vara detaljerade. Men ju högre upp man kommer i organisationen desto mer måste materialet koncentreras och abstraheras för att få fram det väsentliga. Han ansåg det även vara viktigt att styrelsen med jämna mellanrum gör en utvärdering av det material som lämnas. Faran är annars att man blir inkörd på företagets mönster och kanske bortser från att materialet inte alltid svarar på de frågor ledamöterna borde vilja ha besvarade.

I företagen med den mest genomarbetade förhandsinformationen är ofta varje punkt på föredragningslistan dokumenterad. Siffermaterialet jämförs med budget och motsvarande tidpunkt föregående år. Större budgetavvikelser analyseras enligt modellen var/varför/åtgärd. När det gäller beslutärenden avslutas skrivningen med vd:s förslag till styrelsen. Dessutom finns i början av styrelsepromemorian alltid protokollet från föregående sammanträde, följt av en koncentrerad åtgärdsredovisning. Hela materialet brukar skickas ut en vecka i förväg, dock senast fredagen före sammanträdet. Promemorian tillställs samtidigt bolagets revisorer för kännedom.

Om således praxis inom näringslivet varierar starkt när det gäller förhandsinformationen till styrelserna kan förhållandena antas vara mer ensartade ifråga om den återstående kategorin, nämligen *plenuminformationen*. Någon form av sådan information under pågående sammanträde lämnas naturligtvis alltid. Den borde dessutom vara fylligare i företag som inte skickar ut någonting i förväg. Att dessa föredragningar dock kan sätta styrelseledamöterna på svåra prov omvittnades under våra samtal. När sammanträdet börjar, berättades det, ligger en dossier framför varje ledamot, men tidsschemat är vanligen så pressat att man skulle behöva läsa de utlagda handlingarna, smälta innehållet och lyssna till vd:s föredragning på en och samma gång.

Trots omöjligheten att kvantifiera och kvalitetsgradera olika sorters information, trots de mycket skiftande svar som intervjuerna gett på frågan om hur styrelserna informeras och trots de ofta omvittnade tendenserna mot mer genomarbetad förhandsinformation blir helhetsintrycket att den information en outsiderstyrelse får är otillräcklig. Och vad värre är, den har antagligen små möjligheter att bli tillräcklig ens med aldrig så god vilja från företagsledningens sida.

Det räcker heller inte med att hänvisa till de bestämmelser i aktiebolagslagen som ålägger styrelsen att själv tillse att den blir tillräckligt informerad — även om påfallande många styrelseledamöter borde göras uppmärksamma på att en sådan be-

stämmelse faktiskt existerar.

För att i dag verkligen kunna fullgöra sina legala förpliktelser borde styrelseledamöterna, särskilt i stora och komplicerade företag, behöva sätta sig in i verksamheten på ett helt annat sätt än man normalt kan förvänta sig av outsiders. Vi står här inför en situation som kan bli omöjlig att bemästra inom ramen för hittillsvarande ansvarsfördelning. Den närmast till hands liggande åtgärden borde vara att anpassa bolagsorganen, och speciellt outsiderledamöternas ansvar, till faktiskt existerande beslutförhållanden. Mer därom i slutkapitlet.

VD:s handlingsmarginaler

Den mer ortodoxa bilden av förhållandet mellan styrelsen och företagets verkställande direktör tecknades ungefär så här av en tidigare åberopad bank- och industriman: Först förbereder direktören och hans medarbetare ärendet så långt de kan genom analyser och faktasammanställningar. Och märk väl, de skall veta, inte tycka. Sedan kommer styrelseledamöterna in i bilden. Deras erfarenhet, deras bedömning och i sista hand deras villighet eller ovillighet att riskera egna tillgångar blir utslagsgivande för beslutet.

Ju mer utrymme det finns för erfarenhet, för allmänt omdöme och överhuvudtaget för sådana faktorer som är svåra att belägga i siffror, desto större möjligheter har antagligen styrelsen att hävda sin uppfattning gentemot vd. Och därtill kommer riskbedömningen, frågan om ägarna verkligen vill riskera sin förmögenhet på projektet. ”Och det beslutet måste vi fatta själva”, som en kvinnlig styrelseledamot uttryckte saken.

Det senare behöver inte bara gälla för utpräglade familjebolag. I de stora börsföretagen brukar styrelseledamöterna personligen inte inneha särskilt betydande aktieposter, men de är likväl ofta representanter för vissa ägare och måste i sista hand bevaka deras intressen.

Det här leder fram till att det sannolikt finns situationer, eller rättare sagt typer av beslut, där styrelsen mer regelbundet söker gripa in och ta sin makt i anspråk. En sådan typ av beslut som direkt berör ägarnas position och intressen brukar vara förändringar i *företagsstrukturen*, dvs fusioner, försäljningar av bolag, långtgående samarbetsavtal eller andra åtgärder som inverkar på företagets självständighet. Vi fick under intervjuerna flera belägg för den avgörande roll vissa styrelseledamöter spelat i sådana situationer. Det hänvisades till fall där initiativet härstammade från någon annan än VD och där såväl förstudier som fördjupade analyser hållits inom en mycket begränsad krets, dit verkställande direktörerna inte i första hand hade hört.

Tvärtom har det to m sagts att VD bör hållas utanför sådana avgöranden, eftersom de i alltför hög grad berör hans egen person. I stället agerade några inflytelserika styrelseledamöter på ömse sidor, kanske tillsammans med utomstående expertis från berörda banker. Vid en fusion mellan två skogsbolag i början av 1960-talet förblev VD i det ena företaget ovetande om vad som skulle hända ända till minuterna före offentliggörandet. Vid en annan uppmärksammas fusion några år senare — det gällde här två bolag i verkstadsindustrin — kallades företagets verkställande direktörer in till sina styrelseordförande först när avtalet var klart att underteckna, låt vara att de i det fallet kände till att förhandlingar pågått. Vid en senare fusion i samma bransch uppgavs det att de tunga styrelseledamöterna gjort upp affären i yttersta avskildhet under en bilfärd.

Vid de här återgivna exemplen hade inte blott verkställande direktörerna hållits utanför förhandlingarna utan även flertalet styrelseledamöter. De som träffade överenskommelse var representanter för de stora, institutionella ägarna på ömse sidor.

Kanske bör också tilläggas att man i åtminstone ett av de anförda exemplen kan se handläggningen ur ett annat perspektiv, innebärande att styrelseordförandena betraktas som koncernchefer medan verkställande direktörerna närmast varit att likna vid dotterbolagschefer.

Den sekretess som måste omge fusioner, särskilt när börsföretag är inblandade, bidrar till att hålla nere antalet medverkande — och ger därmed i efterhand ett extra drag av dramatik åt själva tillvägagångssättet. Klart är emellertid, från ett flertal återgivna fall, att våra sagesmän ansett strukturförändringar vara en typ av beslut där VD:s roll inte nödvändigtvis är initiativtagarens eller den dominerande beslutfattarens. Eller som koncentrationsutredningen uttryckt samma sak: "En fusion innebär en ändring av etablerade ägandeförhållanden. Ägarnas aktier kan omvandlas till kontanter, reverser eller aktier i det övertagande företaget. Ägarna i det övertagande företaget kan å sin sida genom fusionen ställas inför utsikten att behöva samarbeta med nya stora ägarintressen. I ingetdera fallet är det särskilt sannolikt att styrelsen förhåller sig passiv."

En annan situation där styrelseledamöterna måste gripa in och ta sin makt i anspråk brukar sägas vara vid allvarliga *resultatförsämringar*, dvs när företagets förmögenhetsmassa sjunker eller äventyras.

Att verkställande direktören i framgångsrika bolag har mycket betydande handlingsmarginaler har tidigare påpekats. Hans vanliga professionella övertag förstärks här av det förtroende som framgången ger. Men om resultatkurvan bryts, om företaget råkar i likviditetssvårigheter, och det därvid finns tecken på att VD inte längre är vuxen sin uppgift, då gäller det — för att citera en ordförande — "att inte för egen bekvämlighets skull avstå från att ingripa".

En annan styrelseordförande framhöll aktiekursernas utveckling som ett självklart memento för varje styrelseledamot. "Börsen är ett mäktigt känsligt instrument; så snart det börjar blåsa motvind finns det aktieägare som önskar lämna det utsatta skeppet och då är det dags för styrelsen att håva in VD och se till att företaget får kursen omlagd." Han tillade också att man vid sådana tillfällen brukar se skillnaden mellan ansvarskännande och ansvarslösa aktieägare. De senare säljer sina aktier så fort de kan medan de förra stannar kvar för att söka reda upp den

tilltrasslade situationen.

Verkställande direktörer som varit med om allvarliga kriser har beskrivit den "klimatförändring" de sagt sig känna i styrelsearbetet. Det påpekades också under intervjuerna att omsättningen på företagschefer tenderar öka under konjunktursvackor. Vissa sifferuppgifter från senare år kan möjligen bekräfta den iakttagelsen. Så uppgav t ex *Veckans Affärer*¹ att 39 av de då 137 börsföretagen bytte vd under perioden oktober 1969 till och med september 1972, tre av företagen t o m två gånger. I varje fall de båda senare åren kan betecknas som en utpräglad lågkonjunkturperiod, den kanske djupaste under efterkrigstiden. Periodens början innehöll också ett ovanligt drastiskt kreditstopp med åtföljande likviditetsbekymmer runt om i näringslivet. En liknande undersökning i början av 1960-talet hade visat avsevärt lägre rörlighet bland verkställande direktörerna.

Den här angivna stora rörligheten behöver dock inte ens i första hand tillskrivas just lönsamhets- eller likviditetsproblem. Den kan vara uttryck för att företagscheferna numera stannar kortare tid i sina befattningar än de gjorde tidigare — på grund av att tekniken utvecklas hastigare eller att skeendet i näringslivet överhuvudtaget är intensivare än förr, och därmed påfrestningen på de högsta cheferna.

Oavsett vilka förklaringar som väger tyngst är i alla fall omsättningen på verkställande direktörer hög och styrelserna skulle därigenom ha den viktiga uppgiften att med relativt korta intervaller förse bolagen med nya chefer. Nu hör det dock till bilden att lika väl som framgångsrika verkställande direktörer i andra avseenden har betydande handlingsmarginaler tycks de ha det också när det gäller att utpeka sina efterträdare. Från flera företag har det således uppgivits att vd, liksom fallet är med styrelsen, på det här sättet "förnyar sig själv". Innan den gamle chefen går till sin styrelse och anmäler att han vill avgå har han med andra ord bestämt sig för vem han vill föreslå som efterträdare.

Att detta emellertid långt ifrån är någon regel utan undantag

¹ *Veckans Affärer* nr 38/1972: *Byteskarusellen på VD-stolarna har ökat farten.*

framgick häromåret när en näst intill legendarisk bruksdisponent i Mellansverige avgick i förtid som protest mot att styrelsen hade förbigått hans egen kandidat och handplockat en efterträdare utifrån.

När man generellt söker bedöma det inflytande som styrelsen eller enskilda styrelseledamöter har på beslutfattandet torde det under alla omständigheter vara nödvändigt att precisera vilka beslut som avses. Om sedan beslut rörande tillverkning, marknadsföring, investeringar eller andra frågor inom ramen för den löpande verksamheten anses vara viktigare, eller mindre viktiga, än beslut om chefsutnämningar och strukturförändringar må vara en bedömningsfråga. Klart är dock att beslutsfrekvensen inom de senare typerna av åtgärder, dvs de som brukar utpekas som speciellt förbehållna styrelsen, måste vara avsevärt lägre.

Det går inte att i någon objektiv mening mäta hur stort inflytande vissa personer har i förhållande till andra. Det finns heller inte någon generellt accepterad teori rörande inflytandets fördelning. De allmänna intryck vi fått under intervjuerna indikerar emellertid klart att VD:s handlingsmarginaler successivt vidgas. Dessa iakttagelser bekräftas också av böcker och uttalanden från många håll i världen, bla av en rad uppmärksammade debattinlägg nyligen i New York Times.

Hur långt vi kommit från den traditionella synen på maktfördelningen i bolagen framgår för övrigt av att många iakttagare numera hävdar att det, reellt sett, är VD som utser styrelsen, inte tvärtom!

Uttrycket "direktörernas revolution" markerar i verkligheten inte någon revolutionär förändring utan en successiv och naturlig maktförskjutning från outsiders till insiders, ett fenomen som tycks gå igen på de flesta områden. Den behöver inte ens betyda att företagsledarnas absoluta makt ökar. Samtidigt växer nämligen de motverkande krafter, utanför styrelsen, som finns i den egna organisationen och i företagets omvärld. Vi får anledning återkomma till detta i kapitel 4.

Revisorernas roll i beslutprocessen

Ett bolagsorgan som fick vidgade befogenheter genom 1944 års lag är revisorerna. Bestämmelsen att de inte blott skall granska bolagets räkenskaper utan även styrelsens och verkställande direktörens förvaltning har under åren gett upphov till åtskillig diskussion och fick motivera att våra intervjuer utsträcktes till att också omfatta revisorernas roll i beslutprocessen.

Revisorerna utses, som tidigare nämnts, i allmänhet av bolagsstämman. Minst en revisor måste alltid utses den vägen. Bolagsordningen kan emellertid innehålla bestämmelse om att någon revisor även skall utses av annan, t ex kreditgivare eller stat eller kommun. Ingenting hindrar heller att revisor på detta sätt skulle kunna utses av de anställda. Oavsett om någon utöver bolagsstämman utser revisorer i företaget skall dessa i sitt arbete inte endast tillgodose aktieägarnas intressen. Granskningen skall bl a innefatta kontroll av att styrelsen och verkställande direktören iakttar de regler som lagen ställt upp för att garantera anställda, borgenärer och andra intressenter insyn i bolagets ekonomiska förhållanden.

För att trygga en sakkunnig och självständig revision är större bolag skyldiga att utse auktoriserad revisor eller godkänd granskningsman. Auktorisationen av revisorer, som tidigare skedde genom handelskamrarna, överflyttades den 1 juli 1973 till Kommerskollegium. Revisorerna är det enda bolagsorgan som s a s besitter "kunsapsauktorisering".

Just denna professionella kompetens i förening med den etik som utvecklats inom en homogen och relativt liten yrkeskår (antalet auktoriserade revisorer understiger 500) anses förklara den betydande roll revisorerna spelar i många företag. Under våra intervjuer har anförts exempel på de nära kontakter som förekommer mellan bolagets verkställande ledning och revisorerna. De senare agerar inte blott i redovisningsfrågor utan konsulteras ofta inför stora beslut i företaget, t ex när det gäller förvärv, samarbetsavtal, etableringar och andra organisationsför-

ändringar. Vi har även hört nämnas att revisorns åsikter med speciell tyngd brukat åberopas av verkställande direktörer i deras argumentation inför styrelsen.

I några företag uppgav man att revisorn utvecklats till en maktfaktor i beslutprocessen. Detta gällde särskilt ett bolag där ägarmajoriteten utnyttjat sin rätt att utse hela styrelsen, men där det fanns en minoritetsgrupp representerande över 10 procent av röstetalet. Denna minoritet hade med stöd av lagen utsett en "lekmannarevisor", vilken beskrevs som en stark man, en person som ingen gärna stötte sig med på grund av hans "civila ställning". I den spända atmosfär där företaget verkade kom minoritetsrevisorn att utvecklas till en maktfaktor, och det uppgavs inom företaget att VD sällan fattade ett viktigt beslut, eller lade fram något förslag inför styrelsen, utan att först ha inhämtat minoritetsrevisornas uppfattning — en sagesman använde ordet "godkännande".

De revisorer vi haft kontakt med uppgav visserligen att inflytandegränserna i ett beslutförlopp ibland kan vara oklara och att det naturligtvis kan förekomma fall där revisorn som person spelar en mer avgörande roll än han gör i funktionen som revisor. Det ligger emellertid i sakens natur, framhöll man med hänvisning till lagberedningens motiv, att förvaltningsgranskningen inte får betyda att revisorerna skaffar sig inflytande över förvaltningen. Det tillkommer exempelvis inte revisorerna att yttra sig om den kommersiella lämpligheten av olika åtgärder.

I den allmänna debatten har ibland to m framkastats förslag om en utvidgad förvaltningsrevision, innebärande att revisorerna skulle åläggas att granska och bedöma viktigare beslut, från affärsmässiga men kanske även från sociala eller samhällsekonomiska utgångspunkter. Föreningen Auktoriserade Revisorer har bestämt vänt sig häremot och en talesman för kåren anförde bla detta som exempel på att man vill undvika varje utveckling som skulle kunna leda till att revisorerna blir inblandade i beslutprocessen. Därmed skulle, framhöll han, deras ställning som objektiva bedömare undergrävas.

Det finns de som hävdar att redan den nuvarande förvaltningsgranskningen, och än mer revisorns konsultativa verksamhet (i värderingsfrågor, skatteärenden etc), kan hota hans oberoende ställning. Hans ståndpunktstaganden skulle, menar man, kunna uppfattas som rekommendationer och innebära att han som revisor senare har att ta ställning till beslut och åtgärder som han kan ha påverkat.

En annan fråga som kommit upp under intervjuerna är hur oberoende revisorerna är av företagsledningen. En politiker åberopade bolagsstämmans alltmer formella karaktär och hävdade att revisorerna därigenom i praktiken utses av styrelsen och verkställande direktören, dvs av dem vilkas verksamhet de skall granska. Det här, menade han, skulle kanske i tillspetsade situationer kunna äventyra en opartisk och konstruktiv revision.

En företagsledare som var inne på samma tema hänvisade till koncentrationsprocessen i näringslivet. De ledande företagen blir större och färre. För en revisionsbyrå borde det därför bli alltmer kännbart att mista en stor kund. Detta kan skapa ett otillfredsställande beroendeförhållande från revisorns sida. Med all respekt för det sätt på vilket flertalet revisorer arbetar i dag måste man kanske för framtiden vidta åtgärder för att säkerställa deras oberoende gentemot företagsledningen.

De åtgärder han närmast hade i tankarna var att det skulle uppdras åt någon myndighet motsvarande bankinspektionen och försäkringsinspektionen att utse en offentlig revisor även i större industri- och handelsföretag. Denne borde därvid uppfylla samma kompetenskrav som gäller för de stämموvalda revisorerna och arbeta parallellt med dessa.

Andra företagsledare har vänt sig mot tanken på offentliga revisorer och hävdade att dessa bara skulle komplicera förhållandet mellan företag och samhälle. Den nuvarande ordningen fungerar väl, under det att offentlig revision lätt skulle kunna uppfattas som en myndighetsåtgärd riktad mot de enskilda företagens ledning. På längre sikt kunde statsrevisorn befaras få en särställning som skulle göra styrelse och vd alltför beroende av hans uppfattning i förvaltningsärenden.

Från revisorshåll betecknade man farhågorna för att en revisor/revisionsbyrå skulle komma i beroendeställning till de stora uppdragsgivarna som "hypoteser". Det skulle bli skandal om ett företag avstod från att omvälja en revisor för att denne t ex i revisionsberättelsen kritiserat någon åtgärd. Dessutom påpekades att vi normalt har underskott på kvalificerade revisorer i landet, ett förhållande som kan komma att skärpas ytterligare om skyldigheten att utse auktoriserade revisorer eller godkända granskningsmän utsträcks till fler bolag än för närvarande.

Det ansågs även olyckligt om vi i Sverige skulle vidta åtgärder på revisionsområdet som avviker från de förhållanden som råder i de stora industriländerna. Det var sannolikt att vi redan inom det närmaste decenniet skulle få bevittna en utveckling mot internationellt accepterade normer för revision och årsredovisning. Det gäller att haka på denna utveckling, menade man, inte att slå in på en särlinje som kunde misstänkliggöra svenska företag utomlands.

Huvudintrycket under våra samtal var att företagsledarna är tillfredsställda med det sätt på vilket revisorerna arbetar och ganska främmande för tanken att revisorn skulle kunna utnyttja förvaltningsgranskningen till att blanda sig i beslutprocessen. Initiativen i kontakterna mellan företag och revisorer — bortsett från vad som gäller under de egentliga revisionsperioderna — tas regelbundet från företagsledningens sida. Revisorn finns till hands när ledningen behöver rådgöra med honom. Ofta går dessutom flertalet sådana kontakter inte genom vd utan genom ekonomidirektör eller motsvarande funktionschef.

Andra kommentatorer har varit mindre nöjda med revisorns roll. Sålunda har fackföreningsfolk och pressmän hävdade att revisorerna inte ger mycket vägledning vare sig för anställda eller aktieägare. Revisionsberättelsen är vad typograferna kallar "stående sats" och brukar endast i extremfall innehålla något av värde, har det sagts. En handelsredaktör hänvisade till flera uppmärksammade krisföretag från senare år där övervärderade tillgångar och oralistiska prognoser vilselett bedömarna. Om revisorerna, som det brukar heta, hade "tagit del av stäm- och styrelsepro-

tokoll, bolagets räkenskaper, styrelsens årsredovisning och andra handlingar som lämnar upplysning om bolagets ekonomi och förvaltning”, borde de i sådana fall ha haft något mer att säga. Revisorerna är naturligtvis rädda för att genom kritik skada ett redan pressat företags rykte. Men frågan är, framhöll vår rapportör, om de inte ofta är bundna av en alltför stor lojalitet mot företagsledningen.

Bland de praktiska synpunkter som framkom under intervjuerna kan just nämnas vissa förslag när det gäller framläggandet av revisorernas berättelse. Varje anmärkning som kan innebära ifrågasättande av ansvarsfrihet borde införas i den officiella revisionsberättelsen. När det däremot gäller erinringar av lindrigare slag behöver så inte ske. Det är här naturligt att revisorn söker vinna rättelse underhand. Kritiken och synpunkterna kan framföras på olika sätt. Vanligt är att revisorn kompletterar revisionsberättelsen med en intern rapport som delges verkställande direktören. Styrelseledamöter från ett par olika bolag har emellertid beträffande denna rapport framhållit att den borde lämnas till styrelsens ordförande eller till styrelsen i dess helhet, inte till vd. Detta motiverades med den alltmer centrala roll som verkställande direktören kommit att spela vid bolagets förvaltning och som innebär att det i första hand är dennes fögderi som skall granskas av både styrelse och revisorer.

Den information som når styrelsen kan, påpekade en sagesman, ofta vara silad på olika nivåer. Och det kan vara svårt för styrelsen att själv bilda sig en uppfattning om problem i organisationen, eftersom den är hänvisad till att gå tjänstevägen, dvs genom vd. Revisorn däremot kan gå in på vilken nivå som helst, han är oberoende och bunden av tystnadsplikt.

Överhuvudtaget påtalades att flertalet styrelseledamöter sällan ser revisorn annat än en kort stund på bolagsstämman. Det borde vara praxis att revisorerna en gång per år framträder i styrelsen, hävdade man, och där bereds tillfälle att personligen redogöra för sin syn på företagets organisation och förvaltning.

Några intervjuglimtar

Det i detta kapitel redovisade intervjumaterialet har disponerats funktionellt varvid huvudrubrikerna varit bolagsstämma, styrelse och verkställande direktör. Innan vi avslutningsvis försöker sammanfatta intrycken skall vi här, utan krav på speciell disposition, återge ett antal situationsbilder från våra intervjuer. De handlar i första hand om förhållandet mellan styrelse och vd.

- *Styrelseledamot med lång erfarenhet:* Styrelsens funktionsduglighet har ökat avsevärt sedan mellankrigstiden. Dels är väl rekryteringsbasen bredare, dels har sammanträdesrutinen förbättrats, men det viktigaste är nog att själva inställningen ändrats. Ännu under 1930-talet var det ofta bara bidragsärenden som diskuterades. Någon egentlig föredragningslista fanns inte och jag minns bara ett företag som på den tiden lämnade en återkommande dokumentation. Budget och långsiktplaner fanns givetvis inte och även den statistiska kontrollen var bristfällig efter våra förhållanden.
- *Tjänstemanna-vd i familjebolag:* Jag är den förste utanför grundarfamiljen som leder det här företaget. Naturligtvis var jag inte önskad. Efter ett par generationers hängivet uppbyggnadsarbete försökte man i det längsta klara successionen inom familjen. Nu har jag arvingarna över mig i stället. Och det kräver stundom en diplomati på gränsen till självutplåning att lotsa igenom nödvändiga beslut.
- *Styrelseledamot i stort industriföretag:* När jag av ordföranden ombads att ingå i det här företagens styrelse, skedde det med motiveringen att man behövde folk med olika erfarenheter. Företaget har alltid levt i den gynnsamma positionen att varken behöva snegla på familje- eller bankintressen. Och alltifrån starten har strävan varit att utveckla styrelsen till en ”förlängning” av verkställande direktörens arm. Mot bakgrund av mina tidigare kontakter med svenska bolagsstyrelser blev denna en positiv upplevelse. Gediget förhandsmaterial, föredömligt klara föredragningar av vd och hans närmaste män, en diskussion som är rapp och saklig utan

meningslösa instämmanden eller upprepanden av vad andra redan sagt. Man märker att vd får ut någonting av sammanträdena.

- *vd i koncern med många dotterbolag:* När jag tillträdde var styrelsearbetet tämligen avsomnat. Min företrädare hade låtit sammanträdena förbli paradtillställningar där 20–30 ärenden klubbades i rask följd. Den fråga jag ställde mig var: skall styrelsen betraktas som en resurs eller som en nödtvungen formalitet? Och för att den skall kunna bli en resurs måste vd lägga ned arbete på att utnyttja den resursen på bästa sätt. Jag beslöt mig för att försöka gjuta liv i styrelsearbetet. Jag bröt med vissa rutiner och började skicka ut omsorgsfull dokumentation före varje sammanträde. Efter den första förvåningen verkade alla förtjusta. Vissa ledamöter var rent av lättade. Men det här betyder att styrelsen verkligen får ligga i.
- *Ordförande i holdingbolag:* Jag anser det nödvändigt att verkställande direktören har en någorlunda stor aktiepost i företaget. Om vi anställer en vd som saknar privat förmögenhet får han låna pengar till aktieköp. Meningen är att chefen skall kunna tjäna en slant om bolaget går bra. Och sköter han det dåligt skall han inte bara kunna springa ifrån det hela.
- *vd i expanderande företag:* Jag gifte mig in i det här företaget och tog så småningom över efter svärfar. Vi satsade rätt efter kriget och växte så snabbt att vi till sist inte kunde klara finansieringen inom släkten. När vi sålde ägarmajoriteten lyckönskade jag mig till att ha fått in en "bankgrupp" som är känd för att inte lägga sig för mycket i vd:s arbete — nota bene så länge det går bra. Numera vill jag närmast reagera på motsatt sätt. Man blir lätt ensam i chefsstolen och skulle behöva någon att rådgöra med, inte bara vid fåtaliga styrelsesammanträden. Jag skulle inte ha något emot att majoritetsägarna utsåg en "working chairman" efter amerikanskt mönster.
- *Fd vd i börsföretag:* Jag hade länge de hjärtligaste relationer till min styrelse. Tonen på sammanträdena var personlig och jag tror att jag hade allas förtroende. Så började problemen

torna upp sig. Vi gjorde ett förvärv som blev en flop. Likviditeten försämrades. Det bråkades på bolagsstämman. Jag kände hur atmosfären i styrelsen förändrades. Varje förslag från min sida bemöttes med misstänksamhet. Under förhandlingarna om att sälja bolaget hölls jag utanför. Sedan . . .

- *Styrelseledamot i börsföretag:* Jag tror man måste acceptera att styrelsens makt är en myt. För att kunna leva upp till sina legala skyldigheter skulle styrelsemedlemmarna behöva vara heltidsarbetande allihop. Och det vore i sin tur en orimlighet eftersom man då bara skulle döpa om insiderfunktioner som redan finns i företagsstoppen. Skall man ha kvar outsiders av min typ måste lagstiftaren anpassa ansvarsreglerna och acceptera att vi är en samling rådgivare, ingenting annat.
- *vd i exportföretag:* Jag vet att Sverige är ett litet land. Det finns vanligen inte plats för mer än en opinion åt gången. Men ändå måste jag säga att företagskritiken i slutet av 1960-talet träffade mig i vecka livet. Jag hade aldrig känt mig särskilt mäktig, bara påpassad och jagad — av banken, av ordföranden, av myndigheter, av min egen malande oro. Men jag hade inbillat mig att jag gjorde en samhällsnyttig insats. Vi tjänade in värdefull utlandsvaluta. Allt fler människor fick jobb, bättre betalda jobb. Vi kunde ju berömma oss av Europas högsta levnadsstandard. Ändå var plötsligt allting fel.

Stämman/styrelse/vd – en sammanfattning

De här redovisade synpunkterna speglar alltså erfarenheter och värderingar hos ett betydande antal företagsledande personer men också hos organisationsfolk samt akademisk och annan expertis. Det kan ibland tyckas som om åsikterna flyter om varandra utan systematik och möjlighet till slutsatser. Likväl finns det vissa drag som går igen i flertalet uttalanden. Jämfört med bolagsorganens lagstadgade funktioner, ansvar, rekrytering och arbetssätt kan intervjumaterialet sammanfattas sålunda:

BOLAGSSTÄMMAN

Funktioner: Stämmans obligatoriska funktioner upprätthålls till bokstaven, men förhandlingarna har vanligen en mycket formell karaktär. Stämmans uppgift är närmast att markera den officiella avslutningen på räkenskapsåret. Den utnyttjas i växande utsträckning också som kontakt- och informationsforum, varvid företagsledningen redogör för bolagets utveckling och framtidsplaner. I tillspetsade situationer kan dock stämmoförloppet bli både dramatiskt och maktavgörande.

Ansvar: Det finns ingenting stadgat om stämmans ansvar och knappast heller några praktiska exempel på att stämman som kollektiv skulle känna ett sådant ansvar, annat än möjligen för bolagets image och allmänna anseende.

Rekrytering: Andelen aktieägare som deltar i de större företagens bolagsstämmor är genomgående mycket låg. Däremot är vanligen en betydande del av röstetalet representerat, återspeglade faktisk ägar-koncentration eller fullmaktsinsamling. Vid sidan om bolagets aktieägare inbjuds ofta företrädare för anställda och massmedia att som observatörer följa stämman.

Arbetsätt: Stämman sammankallas i allmänhet endast en gång per år. Den egentliga stämmoproceduren brukar vara snabbt avklarad. Inläggen från aktieägarna inskränker sig vanligen till de fem obligatoriska besluten. I företag med stark ägarkoncentration kan bolagsstämman få formen av ren protokollhandling. De föredrag, fabriksvisningar etc som allt fler bolag anordnar i anslutning till

VAR FATTAS BESLUTEN?

stämman ligger s a s utanför det egentliga programmet. De fall av stämмоaktivitet och kritik mot företagsledningen som förekommit på senare år härrör ofta från politiska grupper som utnyttjat stämman för egna syften. De egentliga maktstrider som utkämpats på bolagsstämmor är sällsynta men i gengäld mycket uppmärksammade.

STYRELSEN

Funktioner: Lagstiftaren har hållit fast vid uppfattningen om styrelsen som ett verkställande bolagsorgan. Praktiskt erfarna personer betraktar den övervägande som ett beslutande organ, medan administrativ expertis numera närmast är benägen att se den som ett kontrollerande organ. Styrelsens viktigaste uppgift anses vara att tillsätta och vid behov avskeda verkställande direktör. Styrelseledamöterna fungerar vanligen som rådgivare till vd och tillför honom därvid erfarenhet, omdöme och kontaktyta. Inom styrelsen spelar ordföranden ofta en dominerande roll. I vissa företag har ordförandefunktionen utvecklats till en heltidsanställd insider, vilkens ansvar och befogenheter icke är legalt reglerade.

Ansvar: Styrelseledamöternas ansvar är betydande. Många bedömare anser att det råder en växande diskrepans mellan detta ansvar och den enskilde ledamotens praktiska möjligheter att påverka beslutförhållandena.

Rekrytering: Styrelsen fungerar som valberedning, vilket i förening med dess merendels dominerande inflytande på bolagsstämman vanligen resulterar i att den

”utser sig själv”. Många iakttagare hävdar att det i realiteten är VD som utser styrelse! Från att tidigare huvudsakligen ha rekryterats bland de största ägarna — ofta i samtidig egenskap av anställda i bolaget (insiders) — förefaller dagens styrelseledamöter i ökad utsträckning hämtas bland fackmän utanför ägarkretsen.

Arbetsätt: Styrelsen i större industri- och handelsföretag sammanträder i genomsnitt sex gånger per år. Såsom kommitté kan den egentligen endast arbeta i plenum, men särskilt stora styrelser utser ofta inom sig ett arbetsutskott/presidium, som kan handla på egen hand men med rapportskyldighet till styrelsen. Det sätt varpå ledamöterna informeras före sammanträdena växlar starkt från företag till företag. Kontakterna med bolaget mellan sammanträdena är ofta förbehållna ordföranden.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

Funktioner: VD handlägger inte blott den löpande förvaltningen av bolagets verksamhet inom ramen för av styrelsen givna direktiv, utan framstår normalt som den reellt styrande i kraft av kontinuitet och professionellt kunnande. Han leder företagets organisation och företräder vanligen också bolaget utåt.

Ansvar: VD ansvarar inför styrelsen men hans ökade inflytande har i verkligheten givit honom ett växande ansvar inför bolaget och dess olika intressenter, inklusive samhället i stort. Eftersom styrelsen ofta utgår från de större ägarna får han

även ett speciellt ansvar gentemot bolagets minoritetsgrupper.

Rekrytering: VD utses och avskedas av styrelsen, som i valet av rätt företagschef har sin mest ansvarspåliggande möjlighet att främja bolagets utveckling. En framgångsrik verkställande direktör brukar dock i praktiken ha stort inflytande på valet av efterträdare. VD-funktionen betraktas i dag som ett fackmannaupdrag. Även i utpräglade familjebolag tenderar man numera att vidga rekryteringsbasen utanför ägarkretsen.

Arbetsätt: VD sammanställer vanligen styrelsens föredragningslista, han avväger den förhandsinformation som tillställs styrelseledamöterna och är själv föredragande vid sammanträdena. Det är vidare VD eller honom underställd personal som normalt har den fortlöpande kontakten med bolagets revisorer. Inom företagsledningen arbetar VD ofta med en direktion, vilket innebär att han fattar beslut i kretsen av sina närmaste rådgivare.

4 Beslutprocessen i företagsledningen

Ordergivning kontra beslutprocess

Det är vanligen svårt, för att inte säga ogörligt, att mäta och avgränsa en viss persons insats vid tillkomsten av beslut i ett kollektiv. Dels får man anta att de i beslutet medverkande påverkas av varandra, liksom av den allmänna miljö och de förutsättningar under vilka ärendet diskuteras, dels står det alltid, direkt eller indirekt, ett flertal andra personers vetande och tyckande bakom den eller dem som i sista instans formellt fattar beslutet.

Denna generella iakttagelse gäller naturligtvis också för beslutfattande i företag. Men uppfattningen om hur avgörandena där träffas har vanligen utgått från andra, mer auktoritära teorier. I inledningskapitlet nämns att företaget länge betraktades som en sluten hierarki, en pyramid med några allt avgörande beslutfattare i toppen. Bilden av chefen, företagsledaren, som genom ordergivning dirigerade verksamheten var hämtad från det militära. Under honom fanns bara objekten för hans maktutövning, i större organisationer dessutom vissa underbefäl och verkställare av besluten.

Den här teorin, som utgick från slutna system och oföränderliga arbetsmönster, har för länge sedan övergivits. Men invanda föreställningar är svåra att utrota. Trots de fundamentalt avvikande beslutteorier som sedermera växt fram lever tron på pyramidorganisationen kvar och präglar ofta även vår tids språkbruk och tänkesätt. Få föreställningar har väl överhuvudtaget varit så efterhängsna som den att någon eller några få kan ha den absoluta makten i ett företag, en organisation, ett samhälle.

Annars råder i dag stor samstämmighet bland såväl företagsledare som administrativ expertis om att beslutfattandet är en process, inte ordergivning uppifrån och ned. Och i den

beslutprocessen är ofta ett stort antal personer inblandade på olika nivåer i företaget.

Av de många avgöranden som träffas är det endast en bråkdel som förs upp till behandling i styrelsen, eller som i efterhand anmäls där. De flesta besluten fattas sannolikt på förmansnivå. Utan risk för överdrift vågar vi dock påstå att det nästan definitionsenligt är de stora, företagsavgörande frågorna som kommer inför styrelseledamöternas ögon. Särskilt tydligt brukar detta åskådliggöras genom de kompetensgränser som många företag fastställt i fråga om tex investeringar. För maskinanskaffningar upp till 10.000 kronor beslutar kanske överingenjören, upp till 50.000 platschefen, upp till 250.000 kronor bolagets vd, allt inom en budgetram och enligt fastställda kalkylnormer. Först därefter kommer styrelsen in i beslutfattandet.

Även i fall där kompetensområdena inte är lika klart definierade upparbetas snart en praxis som säger vilka frågor som bör föras upp till styrelsen för avgörande. Vissa företag har stående föredragningslistor över de ärenden som är obligatoriska vid årets olika sammanträden. Som framgått av intervjuerna kan listan variera med bolagets storlek, med verksamhetens inriktning, styrelsens sammansättning eller helt enkelt med traditionen inom företaget. I bolag där investeringar i fastigheter och maskiner är sällsynta tar kanske organisationsproblem eller marknadsföringsfrågor den mesta tiden i anspråk. I större industriföretag dominerar ofta finansieringsärenden, förvärv, nyetableringar och relationerna till stat och kommun.

Vi har frågat oss i vad mån indelningen av de beslut som fattas på olika nivåer skulle kunna göras efter andra dimensioner, såsom tex i impulsbeslut, vanebeslut eller omsorgsfullt övervägda beslut. Allt tyder dock på att det i första hand är den *kvantitativa* aspekten, dvs storleken av det belopp beslutet och dess konsekvenser kan värderas till, som avgör om en fråga skall föras upp i styrelsen.

Vi skall i detta kapitel belysa hur besluten tar form under ett ömsesidigt samspel mellan individer inom olika funktioner

i företagsledningen och därvid försöka visa att storleken av det inflytande som dessa personer har över ett visst beslut många gånger kan vara svår att avläsa av hans eller hennes ställning inom företagshierarkin. Den befattningshavare på lägre nivå som exempelvis samlat material till en styrelseföredragning är kanske den som starkast bidragit till att beslutet blev som det blev, men i spelet mellan en styrelse och en VD framstår hans vetande som verkställande direktörens. Samma sak gäller i fråga om idésprutan, vars uppslag så småningom arbetar sig upp genom organisationen mot VD-planen, för att kanske där, efter vissa kompletteringar och anpassningar som bara VD kan göra, läggas fram som dennes förslag inför styrelsen.

Ansvarsdelegeringens princip

För att illustrera hur detta ömsesidiga beroende går igenom hela organisationen skall vi parentetiskt beröra delegerandets princip och därvid tränga något längre ned i bolagets administration.

Så länge företaget är tillräckligt litet kan de nödvändiga besluten fortlöpande fattas av en enda person, som också hinner med att övervaka arbetet. I det klassiska enmansbolaget är denne person samtidigt ende ägare.

Så snart företagschefen inte förmår att ensam överblicka allt, måste han börja dela med sig av direktivrätten till andra. När sedan arbetsbördan blir för stor även för dessa, börjar de delegera någon del av sitt ansvar på sina närmaste medarbetare osv. I takt med organisationens tillväxt och mer invecklade uppbyggnad formaliseras på detta sätt företagsledandet. De olika beslutnivåerna kommer så småningom att bilda ett mönster av personer med mer eller mindre klart utformade behörigheter.

Fördelningen av arbetsuppgifterna innebär alltså att det skapas en administrativ organisation. Detta sker dels horisontellt genom specialisering, dels vertikalt genom ansvars- och befogenhetsdelegering. Vad delegeringen beträffar är grundregeln att företagsledningen skall besluta i ärenden av stor vikt, lång räckvidd, ärenden

som i sin komplexitet emellertid också kan utmärkas av viss brist på konkretion. Ju mer kortsiktiga, avgränsade och konkreta beslut det rör sig om, desto längre ned i organisationen kan avgörandena träffas.

Detta ganska självklara förhållande möter oss inom alla företag, oavsett om de på klassiskt vis utvecklats ur det familjeägda enmansbolaget eller ej. Överallt tilldelas människor rätten att bestämma över andra, och det ansvar som hänger samman med direktivrätten utkrävs vanligen inför närmaste överordnad, i sista hand — när det gäller aktiebolag — av ägarna på stämman.

Det som här sagts gäller beslutdelegeringen som *princip*. Nästa fråga blir hur beslutfattandet *faktiskt tillgår*, hur delegeringen av besluträtt i praktiken fungerar mellan olika bolagsorgan och led i organisationen. Vad innebär framväxten av en teknostruktur — uttrycket har präglats av professor Galbraith¹ — för beslutprocessen, dvs hur inverkar många kvalificerade människors kollektiva ansträngningar inom en organisation på de överordnade instansernas möjligheter att hävda sin befälsställning? Om en ensam person har fattat ett beslut, säger Galbraith, kan hans överordnade kalla in honom, pröva hur sakligt underbyggt beslutet är och ställa det mot sitt eget kunnande och erfarenhet. Men om beslutet har växt fram inom en organisation kan den överordnade inte utan vidare ändra på det. Han måste kanske infordra andra specialisters bedömning. Detta, menar Galbraith, ger alltmer makt åt organisationen. Med framväxten av det moderna företaget, med uppkomsten av en organisation nödvändig för avancerad teknik och planering samt med kapitalägendets skiljande från den operationella kontrollen över företaget försvinner företagen i gammal mening.

Även om beslut fattas på alla nivåer har lagstiftaren, som vi sett, delat in bolagsorganen i beslutande, verkställande och kontrollerande. Lagstiftaren går heller inte längre ned i organisationen än till verkställande direktören. Det är relationer-

¹ Galbraith, J K: *The New Industrial State*, Boston 1967.

na mellan honom, styrelsen, bolagsstämman och revisorerna som avhandlas.

Denna lagstiftarens syn på beslutfattandet har sin naturliga förklaring men har säkerligen bidragit till den förenklade och vilseledande uppfattning om beslutprocessen som är så vanlig i den politiska debatten. I verkligheten måste relationerna mellan vd, styrelse och stämma ses i sammanhang med företagets organisation i övrigt.

Som bakgrund till den fortsatta analysen av ansvarsfördelningen mellan topporganen skall vi här återge ett exemplifierande beslutförlopp i dess helhet. Det fall som behandlas är egentligen en sammanvävning av två autentiska situationer från storföretag i skilda branscher.

Beslut om företagsammanslagning – ett typfall

Bakgrunden är de fortlöpande strukturella förändringarna inom en koncern. Två tillverkningsenheter med likartad produktion visar sedan några år försämrade resultat. Efterfrågan på företagets produkter har stagnerat och trots rationaliseringsåtgärder har man inte kunnat balansera de fortgående kostnadsstegringarna och vända utvecklingen till det bättre.

I det aktuella fallet tas initiativet i det ena dotterbolagets styrelse. Dotterbolagschefen (Db-chefen) säger att mer genomgripande förändringar blir nödvändiga. Koncernens vd, som sitter ordförande vid sammanträdet, förklarar att liknande problem har börjat visa sig vid ett annat dotterbolag. Enligt planerna skulle företagen drivas vidare var för sig ytterligare ett antal år, men marknadsutvecklingen har varit sämre än beräknat, vilket kan motivera en strukturell omprövning. Det uppdras åt en stabsman på huvudkontoret att göra en förberedande undersökning. vd underrättar också den andre berörde Db-chefen om beslutet. I övrigt stämplas hela ärendet som förtroligt.

Stabsmannen anhåller efter någon tid om att få anlita en

konsult för kompletterande marknadsundersökningar. Tillsammans med denne utarbetar han en rapport som föreläggs vd. Rekommendationen är att gå vidare med en fördjupad analys.

Ärendet diskuteras i moderbolagets direktion. De båda Db-cheferna är närvarande. Stabsmannen sammanfattar rapporten och konsulten får redogöra för marknadsutsikterna. Den efterföljande diskussionen visar stor oenighet mellan Db-cheferna om vilken fabrik som bör läggas ned.

vd sammanfattar de framförda synpunkterna. Han säger sig vilja betrakta rapporten som en förstudie och uppdrar åt stabsmannen att utarbeta en projektplan för en mer omfattande utredning. Arbetshypotesen är att de båda dotterbolagen skall slås samman före utgången av 197. . I utredningsuppdraget ingår särskilt att undersöka de sociala konsekvenserna av att lägga ned den ena eller andra fabriken. Stabsmannen blir projektledare och bildar tillsammans med Db-cheferna en projektgrupp som vid behov också får adjungera experter från respektive företag. Projektet förses med kodnamn.

När projektgruppen efter två månader återkommer med sin utredning är gruppen enig i sin rekommendation. Teoretiskt kan man visserligen tänka sig båda dotterbolagen som mottagande part men av ett flertal noga specificerade skäl är endast flyttning i ena riktningen genomförbar. Socialt sett är alternativet likvärdiga — fabriken är visserligen belägna på mindre orter men där bedöms i båda fallen finnas andra sysselsättningsmöjligheter för personal som inte kan flytta.

Ärendet diskuteras på nytt i direktionen, även denna gång med Db-cheferna och stabsmannen/projektledaren närvarande. Gruppens rekommendationer nagelfars från olika utgångspunkter. vd beslutar sig därefter för att gå vidare och preciserar en arbetsplan för den fortsatta handläggningen. Innan den sätts i verket kontaktar han styrelsens ordförande som får en uttömmande muntlig redogörelse. Ordföranden instämmer i vd:s slutsatser men vill att styrelsen i sin helhet skall informeras om planerna innan andra grupper inom och utanför företaget kopplas in.

Tidpunkten för extra styrelsesammanträde fastställs. I samråd med projektgruppen utarbetar vd en koncentrerad promemoria i ärendet. Den tillställs styrelseledamöterna i förväg. På sammanträdet kompletterar vd det utskickade materialet med en muntlig redogörelse varvid handlingsalternativen värderas mot koncernens långsiktiga planer och verksamhetsinriktning. Db-cheferna är närvarande för att svara på frågor. Styrelsen tillstyrker den hittillsvarande handläggningen av ärendet och uppdrar åt vd att framlägga förslag till beslut så snart kompletterande undersökningar hunnit genomföras och samråd ägt rum med personalen på de båda dotterbolagen.

Db-cheferna besöker länsarbetsnämnden i sina regioner och lämnar förberedande information. På båda orterna kontaktas även företrädare för kommunen. Man betonar att det rör sig om pågående undersökningar och hemställer tills vidare om sekretess.

På de två arbetsplatserna har underhandsinformation tidigare lämnats till de fackliga ordförandena på kollektiv- och tjänstemannasidan samt till Db-chefernas närmaste män. Nu sammankallas också företagsnämnderna. De får samma redogörelse som strax innan lämnats i styrelsen. I båda nämnderna tillsätts arbetsgrupper med uppgift att studera det framlagda förslaget från produktionstekniska, marknadsmässiga och personella utgångspunkter. Ett skriftligt meddelande från respektive Db-chef utdelas efter nämndsammanträdet till varje anställd. I detta "flygblad" sammanfattar han utredningsförslaget och orienterar om de arbetsgrupper som tillsatts inom företagsnämndens ram.

Ett kort meddelande om utredningsläget skickas till lokal-tidningarna. På den ort där nedläggningen skulle ske enligt förslaget slås nyheten upp i stora rubriker och åtgärden behandlas av tidningsmännen som vore den ett fullbordat faktum. På den mottagande orten och än mer i rikspressen går förhandsbeskedet relativt obemärkt förbi.

Samtidigt med att de båda företagsnämnderna sammankallas orienterar man från huvudkontorets sida de centrala fackförbunden, tjänstemannaorganisationerna och branschens

arbetsgivarförbund.

De utsedda arbetsgrupperna börjar omedelbart sin verksamhet. Först nagelfars förslagen, och särskilt vid den arbetsplats som föreslås bli nedlagd reser deltagarna många frågor och invändningar. Det blir nödvändigt att göra vissa kompletterande undersökningar. På det mottagande företaget accepterar man i stort sett förutsättningarna och börjar kartlägga när och hur sammanslagningen kan ske, vilka tillbyggnader som blir nödvändiga, vilka utbildningsinsatser som kommer att behövas, hur den utökade försäljningsorganisationen skall se ut etc. Kontakt etableras mellan arbetsgrupperna på de båda orterna. Personal från det nedläggningshotade företaget besöker det mottagande. En speciell arbetsgrupp får till uppgift att samråda med kommunen om bostads- och flyttningsfrågor o dyl.

När företagsnämnderna efter förlängd "remisstid" sammanträder igen framlägger arbetsgrupperna sina förslag. Även om samrådet inte gett någonting nytt i själva sakfrågan, dvs något som skulle ändra förutsättningarna i stort, uttalar sig arbetstagarledamöterna på det nedläggningshotade företaget för en längre övergångstid än som angivits i det ursprungliga förslaget. Kommunen vill också att de överblivna fabriksutrymmena skall hyras ut till en expanderande industri inom en annan bransch på orten. Den skulle kunna erbjuda sysselsättning åt viss personal som inte kan eller vill flytta med till syskonbolaget.

Efter avslutat samråd uppdrar VD åt den ursprungliga projektgruppen att sammanställa alla synpunkter, önskemål och krav som framkommit samt att utarbeta ett förslag till slutligt beslut. När detta föreligger sammankallas först Db-styrelsen i det nedläggningshotade bolaget. Ett drygt halvår har gått sedan tanken på en sammanslagning först väcktes där. Nu är även chefen för syskonbolaget närvarande. Sedan förslaget fastställts tar VD och platschefen gemensamt kontakt med personalrepresentanterna varvid VD informerar om det förslag han ämnar förelägga styrelsen. Flera ändringar har gjorts från det ursprungliga förslaget men, framhåller han, det material som framkommit under mellantiden har ytterligare understru-

kit nödvändigheten att genomföra sammanslagningen.

I den föredragningslista som uppgörs för nästa ordinarie styrelsesammanträde blir detta ärende en av huvudpunkterna. Den utskickade dokumentationen beskriver händelseförloppet från föregående sammanträde och de ändringar som vd ansett sig böra föreslå styrelsen efter samrådsförfarandet.

På sammanträdet rekapitulerar vd hela gången. Ingen av Db-cheferna är närvarande. De skall på eftermiddagen samma dag leda företagsnämnderna som sammankallats på dotterföretagen. Styrelsens behandling av ärendet blir kort. Man konstaterar att förslaget är tillfredsställande genomarbetat och förankrat och beslutar i enlighet med vD:s förslag. I det pressmeddelande som utskickas efter sammanträdet konstateras helt kort att "styrelsen i bolaget XYZ beslutat genomföra en strukturförändring innebärande . . ."

Redogörelsen för typfallet kan sluta här — även om projektet långt ifrån är avslutat i och med att styrelsen sagt sitt. I verkligheten följer nu det svåraste och mest ansvarspåliggande momentet, nämligen genomförandet. Och när sammanslagningen något år senare kommer att vara genomförd återstår dessutom en kontrollerande uppföljning av de vidtagna åtgärderna för att se om de överensstämmer med de mål och förutsättningar som ursprungligen hade fastställts för projektet.

Men i den lakoniska presskommunikén sägs ingenting om de hundratals personer på olika nivåer inom och utanför koncernorganisationen som under lång tid varit inblandade i beslutprocessen. Där sägs heller ingenting om vilka personer som kan ha betytt mest för att beslutet blev som det blev. Där konstateras bara att styrelsen vid sitt sammanträde under gårdagen beslutat genomföra åtgärden. Denna medvetna fokusering vid det avslutande beslutorganet — vi bortser från möjligheten att ärendet skulle kunna tas upp på bolagsstämman — är en följd av den legala ansvarsuppbyggnaden men ger, som vi tidigare framhållit, en förenklad och ofta missvisande bild av hur inflytandet verkligen utövas inom organisationen.

När även vi i den fortsatta analysen av beslutfattandet stannar vid VD-nivån och inte går längre ned i organisationen, sker det med motiveringen att VD-begreppet fattas i vidare mening än såsom knutet blott till en person. Gentemot stämman och styrelse företräder han bolagets hela organisation. Det är dock viktigt att hålla i minnet hur många personer som jämte den utåt synlige VD ofta är verksamma vid tillkomsten av ett stort beslut. Ansvarsdelegeringens princip blir visserligen särskilt påtaglig vid en strukturuomläggning, men den gäller i högre eller lägre grad även beträffande andra frågor.

Också "uppåt" kan vi sätta en gräns i den fortsatta beslutanalysen. I de större företagen, ja överhuvudtaget i bolag som lämnat familjekaraktern, kommer flertalet ägare aldrig direkt in i beslutprocessen — bolagsstämman är som vi sett en formell och glest besökt tillställning. Indirekt gör de det emellertid alltid genom att de baserar sin bedömning och värdesättning av företagets aktier på lönsamhetsutvecklingen. Aktieägarnas främsta roll i beslutprocessen är ju deras kompromisslösa fasthållande vid att bolaget skall vara vinstgivande. Det kravet svävar alltid över beslutfattarna i styrelserummet.

Att däremot göra någon beslutanalys av stämman som bolagsorgan, av den överläggning som förekommer vid årsmötet eller vid någon enstaka extra stämman, är tämligen ointressant. På samma sätt som VD företräder företagets övriga tjänstemän inför styrelsen kan styrelseledamöterna dessutom sägas representera den stora mängden aktieägare gentemot företagets fast anställda personal.

Vi kommer därför att *bortse* från bolagsstämman vid granskningen av själva beslutprocessen. Vi bortser också från revisorerna och berör således endast relationerna styrelse—VD.

Konstruerat motsatsförhållande?

Det antydda motsatsförhållandet mellan styrelsen och verkställande direktören är en konsekvens av resonemanget. Van-

ligen är VD ledamot av styrelsen och vill säkerligen betrakta denna som ett kollegialt forum.

Icke desto mindre är emellertid motsatstänkandet mer än en analysteknisk konstruktion. De högre tjänstemännen har vanligen djupa rötter i företagets organisation. De har — principiellt sett — arbetat sig nedifrån och upp för att som de bästa inom respektive fack nå toppen, ofta efter en mångårig urvalsprocess. Omkring sig har de personer som likaledes befordrats internt och som känner företaget utan och innan.

Styrelseledamöterna kommer så att säga från andra hållet. Deras nominering vilar vanligen på en helt annan sorts meriter, antingen så att de kort och gott äger en betydande del av företagets aktier eller så att de gjort karriär i andra sammanhang och därvid ansetts besitta kunskaper och omdöme som kompletterar vad som finns inom företagets egen fasta organisation. Men de behöver inte "kunna" företaget på samma sätt som en anställd och de har mestadels inte samma känslomässiga förankring där.

Detta kan i ogynnsamma fall resultera i två tämligen omaka hälfter, två världar som inte riktigt talar samma språk.

VD själv kan, om man så vill, i första hand betraktas som en del av styrelsen, som en av ägarrepresentanterna — inte sällan är han själv den störste ägaren. Naturligare är dock i våra dagars storföretag att se honom som den främste bland tjänstemännen, den som blev ensam kvar sedan urvalsprocessen fullbordats. Betraktad på detta sätt företräder VD den part som har personliga rötter i organisationen, medan styrelsens övriga ledamöter kommer utifrån — även om det bland dem finns representanter som i tredje eller fjärde led stammar från företagets grundare.

Det är inte svårt att resa invändningar mot detta förenklade sätt att resonera. Särskilt i mindre företag får ofta andra tjänstemän än VD säte i styrelsen, och även ägarrepresentanterna kan naturligtvis börja sin karriär långt ned i företagets organisation. Vidare besätts, som tidigare nämnts, långt ifrån alla toppbefattningar internt utan med krafter som åtminstone till

att börja med står lika främmande för bolagets och branschens traditioner som någonsin styrelseledamöterna.

I det stora hela förefaller dock resonemanget ha sitt berättigande. Oavsett hur rekryteringen gått till finns det säkerligen också en naturlig tendens inom tjänstemannakadern att solidarisera sig med företaget som sådant, inte med ägarna. Därför borde tankegången gälla även för dem som hämtats utifrån till högre befattningar — möjligen med reservation för de säkerligen sällsynta fall då vederbörande blivit påtvingad företaget av något speciellt ägarintresse.

Institutionella styrelseledamöter

Intervjuerna har visat hur beslutprocessen i företagstoppen varierar med typen av beslut. Vi har också fått en ganska entydig uppfattning om vilka avgöranden som styrelsen främst brukar utöva inflytande på. Lika klart har det emellertid framgått att styrelseledamöterna i det stora flertalet ärenden kommer in först i det avslutande skedet i beslutfattandet. Vanligen gör de inte heller anspråk på att komma in tidigare eller på att ha kontinuerlig insyn under de förberedande stadierna. Tvärtom kan det just sägas vara för att slippa detta som styrelsen anställt en VD och uppdragit åt denne att tillse att bolaget har en ändamålsenlig organisation. Men tack vare den ökade delegeringen, detta ofrånkomliga förlitande på köpt insats och köpt omdöme, har ägarrepresentanterna naturligtvis också avhänt sig stora inslag i den beslutanderätt som utmärker konstruktionen enligt svensk aktiebolagslag. Det som återstår är teoretiskt sett mycket nog, men är kanske i praktiken endast styrelsens möjlighet att vid sammanträdet spela ut sin erfarenhet från andra liknande beslutsituationer, sin förmåga till personbedömning samt — icke att förglömma — sin villighet att ta ekonomiska risker.

Om det gick att få en uppfattning om hur ofta styrelsen brukar hävda så avvikande mening att den helt förkastar VD:s förslag skulle vi, åtminstone ytligt sett, få ett mått på dess in-

flytande. Nu torde emellertid verkställande direktören i en stark styrelse undvika att försätta sig i en sådan situation. Befarar han konflikter torde han genom underhandskontakter med ordföranden och sonderingar med andra "tunga" ledamöter söka bana väg för beslutet. Uppgifter om konflikter av detta slag meddelas dessutom av naturliga skäl sällan till utomstående.

Vi har dock i samband med intervjuerna beretts insyn i några fall av konflikter mellan styrelse och VD. Det har framgått hur styrelseledamöterna i dessa bolag känt behov av att skaffa sig annan och mer direkt information om utvecklingen i företaget än den som brukar tillhandahållas av VD. I spända lägen som dessa känner styrelsen ett allmänt ökat behov av information för att kunna testa och bemöta VD:s påståenden. Därtill kommer den i och för sig naturliga misstanken att informationen är "färgad". Styrelsen skulle, om den inte kunde mobilisera egna informationskanaler, vara tvungen att "bekämpa" VD på dennes villkor, dvs med den information som VD behagar tillhandahålla sina opponenter.

I de konfliktsituationer vi fick tillfälle att analysera hade styrelserna funnit denna situation outhärdlig och beslutat sig för att själva inhämta erforderlig information från personer under VD i organisationen. Även revisorn hade anlitats i ett fall. Företagscheferna å sin sida hade betecknat dessa aktioner som ett "illojalt springande bakom ryggen", med ytterligare skärpta motsättningar som följd. Upplösningen blev vanligen att VD ställde sin plats till förfogande. I ett företag gick styrelsen.

Det är naturligtvis alltid vanskligt att jämföra nyanser i olika personers beskrivning av konfliktförlopp, men en intressant iakttagelse från dessa fall är att styrelsen under normala förhållanden, dvs när den förlitat sig på verkställande direktören, aldrig hade ansett sig ha behov av annan information än den som VD tillhandahållit. Tydligare än så kan inte styrelsens karaktär av potentiell maktfaktor markeras, och frågan är vilka möjligheter styrelsen har att verkligen ta sin makt i anspråk om och när den skulle vilja göra det. En vanlig outsiderstyrelse har inga egna kanaler ned i organisationen, den har

inga separata utredningsresurser till förfogande utan får huvuddelen av sitt beslutunderlag genom verkställande direktören. Styrelsen besitter vad vi tidigare har kallat "fristående information", den har de yttre marknadsmässiga måtten på bolagets ställning och den har sin förmåga att bedöma förändringar hos VD:s person, men den fungerar i övrigt mer eller mindre på verkställande direktörens villkor.

Även vid beslut som direkt berör ägarnas ställning gäller samma underläge. VD skulle t ex kunna hävda att en försäljning av bolaget till en större konkurrent tyvärr blir nödvändig eftersom man i längden inte kommer att kunna ta upp kampen mot dennes resurser. Styrelsen kan djupt ogilla detta förslag och hävda kravet på att företaget får fortsätta som självständig enhet, men den kan likväl få svårt att med sakargument bemöta VD:s bedömning. Att den däremot i sådana situationer brukar vara mycket aktiv och i en eventuell senare förhandlingssituation själv tar ställning till köparsidans bud är en annan fråga. Men möjligheten att prestera en helt avvikande bedömning av konkurrensförutsättningarna eller det finansiella utgångsläget skulle — om den överhuvudtaget är tänkbar — kräva professionella resurser och djupa personliga insikter, kort sagt en "egen teknostruktur" vid sidan av den som VD leder, och som alltså kommit fram till de förslag VD förelagt styrelsen.

I de beslutsituationer där intervjuerna gett vid handen att ett högst reellt inflytande finns inom styrelsen synes det just också förhålla sig så att denna, eller rättare sagt någon person inom styrelsen, förfogar över egna utrednings- och analysinstrument som vid behov kan kopplas på. Vi har sett hur det parallellt med ägandets spridning på allt fler aktiesparare har skett en kraftsamling i motsatt riktning till ett fåtal stora, institutionella kontrollaktieägare. Dessa förfogar över resurser som gör att deras representanter i styrelsen vanligen kan hävda sig gentemot VD och det är sannolikt att dessa resurser kopplas in speciellt vid tillfällen när det gäller att ta ställning till frågor som berör ägarstrukturen. Här besitter man dessutom ofta ett övertag framför företagets egen teknostruktur, som ju huvudsakligen

är dimensionerad för att lösa frågor rörande produktion, marknadsbedömningar, organisationsförhållanden etc. De banker, bankirfirmor, holdingbolag eller investmentbolag som står bakom praktiskt taget alla de styrelseledamöter som i debatten brukar utpekas som speciellt inflytelserika, har byggt upp en organisation för bedömning av finansiella operationer och kombinationsaffärer. Här besitter de en obestridlig auktoritet och kan med utnyttjande av alla aktiebolagslagens möjligheter genomdriva fusioner och andra åtgärder som förändrar ägarstrukturen. Detta är också den naturliga förklaringen till intervjuuttalandena om att vd i flera fall t o m kunnat hållas helt utanför handläggningen av vissa sådana ärenden.

De här åsyftade professionella styrelseledamöterna har dessutom förutsättningar att med kraft kunna gripa in i många andra situationer, t ex om företaget får likviditetssvårigheter eller, allmänt sett, om det gäller, som en av våra sagesmän uttryckte det, "att få kursen omlagd".

Det avgörande för vd:s maktställning skulle således inte enbart vara hur framgångsrikt företaget är och vilken grad av personligt förtroende han själv åtnjuter, utan vilka kunskapsresurser styrelsen kan mobilisera de gånger när den verkligen vill ingripa.

Om vår undersökning hade kunnat läggas upp efter mer traditionellt mönster med en "statistisk" testning av ställda hypoteser, skulle antagligen just detta synsätt fått utgöra en grundläggande hypotes.

I stället skall vi här gå vidare och göra en mer systematisk granskning av i första hand den vanlige outsiderledamotens möjligheter att hävda ett inflytande gentemot vd. De synpunkter som framkommit under intervjuerna skall användas så att vi steg för steg kan följa hur beslut växer fram.

Beslutprocessen – ett schema

Styrelsen har tidigare betecknats som en kommitté. Därmed förstås att ledamöterna tillsammans skall handha bolagets förvaltning, att styrelsen endast kan besluta in pleno. Det är vid gemensamma överläggningar med åtminstone ett kvalificerat antal ledamöter närvarande som styrelsen fattar sina beslut. Som kommitté brukar den dessutom meddela sig med omvärlden enbart i skriftlig form. Styrelsens beslut framkommer såsom protokoll eller andra skriftliga meddelanden. En icke oviktig person i sammanhanget blir därför sekreteraren — vilket inom parentes sagt är förklaringen till att frågan om vem som skall föra protokoll stundom påstås ha gett upphov till stridigheter.

Styrelsen kan ge i uppdrag åt någon ledamot, vanligen ordföranden, att i samråd med vd fatta beslut i ett visst ärende. Det är dock styrelsen i dess helhet som har ansvaret även för sådant beslut. Presidiet eller den enskilde ledamot som fått ärendet om hand måste enligt god praxis rapportera hur saken handlagts.

Företagsledningens beslut att förfara på ena eller andra sättet är vidare, som vi sett, ett förlopp av skiftande längd. Det kan tas för givet att antalet inverkanse faktorer och förloppet i övrigt varierar från fråga till fråga, från styrelse till styrelse. Trots svårigheten att renodla förutsättningarna och den bristande jämförbarhet som detta medför är det emellertid möjligt att urskilja vissa gemensamma, för flertalet beslutprocesser karakteristiska drag. Det schema vi kommer att följa gör inte anspråk på allmängiltighet, men det ger oss möjlighet att diskutera de problem vi vill analysera och få dem att framträda klarare. Systematiken är långtifrån den enda tänkbara — den följer en indelning som Rhenman har i *Företagsdemokrati och företagsorganisation* — och innebär liksom alla former av förenkling ett visst våld på verkligheten.

Det schema i vilket beslutprocessen indelas omfattar fyra steg:

- 1 Initiativtagandet
- 2 Formulerandet av mål
- 3 Problemlösningen
- 4 Det formella beslutet

Dessa steg anges i en ordning som förefaller logisk men som i verkligheten långt ifrån alltid kan urskiljas, än mindre följas exakt. Det är visserligen troligt att alla stegen återfinns i beslutfattandet, men det är snarare en fråga om successiva anpassningar än om någon bestämt fixerad ordning. En del av de händelser som återges från intervjumaterialet ryms därför inte under en och samma rubrik. Upprepningar blir lätt följden, vilket återspeglas i det följande.

Eftersom undersökningens syfte bl a är att studera vad som är formellt och reellt i beslutprocessen, skulle man till dessa fyra steg egentligen behöva lägga även ett femte, nämligen *uppföljningen* av fattade beslut. Ty visst kan det tänkas att vd — under förebärande av praktiska skäl — någon enstaka gång gör avvikelser från det protokollförda beslutet. Men om styrelsens kontrollerande och övervakande uppgifter inte eftersätts måste detta ändå höra till undantagen. Det ena beslutförloppet följs hela tiden av ett nytt, varför bristande uppföljning förr eller senare måste påverka styrelsens inställning, sådan den kommer fram i de nämnda fyra stegen. Däremot kan det givetvis skapa svårigheter om protokollet är oklart formulerat eller om den dokumentation på vilken beslutet grundas är så ofullständig att man inte kan utläsa vad som egentligen förevarit på sammanträdet.

Framställningen i detta kapitel utgör en fortsättning på intervjuerfarenheterna och bildar underlag såväl för vissa slutsatser om maktfördelningen i företaget som för de speciella synpunkter och förslag som kommer att avhandlas i de båda återstående kapitlen.

Beslutprocessen – initiativtagandet

Klart är att det i princip finns ett oändligt antal frågor som skulle kunna göras till föremål för behandling i styrelsen. Företaget befinner sig — för att resonera i gängse administrativa termer — ständigt i kriser av något slag, och de initiativ som tas har i stor utsträckning till syfte att värna om organisationens fortbestånd. Detta sker i huvudsak längs två linjer: dels genom åtgärder som avser att bevara goda *relationer till olika intressenter* (anställda, ägare m fl), dels genom åtgärder som i mer teknisk-ekonomisk mening syftar till att *förbättra företagets effektivitet*.

Beslutprocessen sätts igång genom någon form av initiativ. Det kanske kan synas som om vd nästan automatiskt "har bollen" under denna inledande fas. Bortsett från företag där man har fasta föredragningslistor är det ju han som vanligen de facto bestämmer vad sammanträdet skall syssla med och som därvid kan välja och vraka bland olika ärenden. Men ändå tyder intervjuerna på att aktiva styrelseledamöter har avsevärda möjligheter att komma med egna förslag. Ibland har det verkat som om initiativtagandet rent av är den vanliga outsiderledamotens enda eller i varje fall främsta "plattform" för egna insatser.

Vi har tidigare förmodat att en av hans starkaste sidor är att vara allmänorienterad ("fristående information") och att inte vara hemmablind på samma sätt som de tjänstemän som är verksamma i företaget. Med hjälp av erfarenhet från andra branscher kan han göra jämförelser och fråga varför ingen tänkt på att göra så eller så. Genom sin kontaktyta kan han vidare konkretisera sina förslag med personanvisningar och goda råd till vd.

Nu kan det visserligen invändas att betydelsefulla initiativ sällan föds annat än inom ramen för systematiskt arbete. Jag har aldrig sett en god idé födas som inte är baserad på målmedvetet sökande och gedigna branschkunskaper, som en företagsgrundare uttryckte saken. Mot detta står å andra sidan att särskilt den stora organisationen brukar beskrivas som "idéfientlig" — specialisterna bevakar sina revir och är automatiskt

misstänksamma mot initiativ som bryter invanda rutiner. Och i motsats till andra initiativtagare har styrelseledamoten det försteget att han bara genom sin ställning kan vara säker på att VD tar förslaget på allvar. En anställds initiativ eller idé kan drunkna på vägen, läggas åt sidan. På motsvarande sätt uppfattas kanske framstötter från andra intressenter som krav, vilka bör hänskjutas till någon lämplig "förhandlingsinstans". Men styrelseledamoten, som framlägger ett något så när seriöst förslag, kan vanligen påräkna mer direkt uppmärksamhet.

Vid frågor av särskilt stor vikt — mest uppenbart beträffande företagssammanslagningar och andra åtgärder som berör ägarnas ställning — har vi sett att initiativtagandet kan vara helt förbehållet några få strategiska styrelserepresentanter. Även om uppslaget ursprungligen kan ha varit ett påpekande från VD eller utredningar som verkställts inom organisationen, finns det alltså exempel på att VD genom nästan hela beslutprocessen hållits ovetande om initiativ som tagits.

Sådant måste dock antas vara relativt sällsynt. Det ojämförligt mest vanliga är initiativ som sammanhänger med tekniska, personella och marknadsmässiga faktorer i företagets närmaste omvärld. Dessa frågor växer fram underifrån inom organisationen. När ett förslag är moget, när det har manglats genom projektarbetets olika stadier och befunnits hålla måttet, då först för VD upp ärendet i styrelsen. Där framstår initiativet som verkställande direktörens, men i realiteten är det nästan alltid ett gammalt initiativ.

Beslutprocessen – målformuleringen

Målangivelsen är en viktig del av beslutprocessen. I det komplicerade nät av aktiviteter som ett integrerat näringsliv utgör avser dessa mål att ge de egna verksamheterna stadga och inriktning, någonting som också brukar uttryckas i det samlande begreppet affärsidé. När målen är genomarbetade och deklarerade binder de samtidigt beslutfattare runt om i organisationen och

förenklar valet mellan alternativa lösningar.

När det gäller de *allmänna målen*, de stora riktlinjerna för företagets verksamhet, får man anta att det vanligen råder betydande enighet mellan styrelse och vd. I annat fall blir situationen efter hand ohållbar och motsättningarna kan endast lösas genom personskiften. Ofta är bolagets affärsidé fastslagen i bolagsordningen eller i andra ursprungshandlingar, och även om en successiv förskjutning ägt rum under de år som gått sedan målet senast sattes på pränt, har de som är verksamma i ledningen s a s följt med i utvecklingen. De allmänna målen för verksamheten uppfattas därför sannolikt som givna inom företagsledningen och ger sällan anledning till diskussion annat än om själva företagsstrukturen ifrågasätts.

En typ av målkonflikter som däremot inte är ovanlig i familjeföretag, eller kanske rättare sagt i företag som håller på att växa ur familjekaraktären, är när vissa ägare önskar få ut sin arvslott eller föredrar stora utdelningar framför konsolidering och förmögenhetsökning inom företaget. Det framkom under våra intervjuer exempel på sådana konflikter, liksom på fall där slitningarna beror på att ägarrepresentanter gjort anspråk på framskjutna befattningar inom organisationen.

När det sedan gäller utformningen av mer *operationella mål* avseende förvärvspolitik, sortimentsinriktning, andel egen-tillverkade varor, förlitande på köpt utveckling eller på eget utvecklingsarbete, marknadsandelar hemma och i utlandet etc kan vd och övriga insiders antas ha ett dominerande inflytande. Vi har tidigare nämnt att styrelserna i förvånansvärt ringa utsträckning förefaller syssla med policyfrågor och principiella problem. De är heller inte aktivt engagerade i det långsiktiga planeringsarbetet. Det är inom ramen för denna verksamhet som vd och hans medarbetare fastställer de mål som sedan blir normerande för löpande beslut på olika nivåer inom organisationen.

Men om det således är verkställande direktören och andra insiders som i kraft av kontinuitet och yrkesmässig kompetens sätter de operationella målen blir frågan vilka intressen de i första hand identifierar sig med. Rhenman säger här att den anställ-

da företagsledningen ”i de flesta situationer är den grupp, som mer än någon annan identifierar sig med organisationen som sådan och som är beredd att kämpa för organisationens överlevande”.¹

Företaget har, som vi konstaterat i inledningskapitlet, i princip evigt-liv. Det hör till undantagen att ett företag grundas i en uttalande avsikt att sedan åter läggas ned. För vissa grundarläkter med stark känsla för tradition och familjesammanhållning kan det vara ett mål i sig att även bevara företagets struktur och den historiska rollfördelning som där existerar. Vanligare är väl dock att ägare i tredje eller fjärde generationen ser företaget från mer kortsiktigt ekonomiska utgångspunkter medan verkställande direktören fackmannamässigt solidariserar sig med bolagets konkurrenskraft och fortbestånd. I vissa beslutsituationer är det sannolikt att sådana perspektivkillnader genererar konflikter.

Det är alltså tänkbart att verkställande ledningen här har egna intressen som i betydande utsträckning avviker från ägarnas. Men det är, för att citera koncentrationsutredningen, ”lika tänkbart att företagsledningen starkt identifierar sig med aktieägarnas intressen”. Anledningen härtill skulle vara att en sådan identifikation helt enkelt uppfattas som självklar — ”till följd av tradition och den inriktning som den ekonomiska undervisningen haft vid universitetet och högskolor”.² Anledningen skulle också kunna vara att VD:s handlingsfrihet likväl är mer skenbar än verklig till följd av aktieägarnas möjligheter att ingripa om deras intressen hotas.

Men förutsatt att de allmänna målen, de stora riktlinjerna, är fastställda medverkar dock marknadskrafterna till att handlingsalternativen vanligen är ganska snäva. Det finns därför knappast skäl att här försöka vidareutveckla möjligheten av målkonflikter inom styrelsens ram. Däremot blir det anledning att återkomma till frågan i samband med det nya läge som uppstår när arbetstagarledamöter och representanter för det allmänna tar säte i vissa styrelser.

¹ *Företagsdemokrati och företagsorganisation.*

² Koncentrationsutredningen, SOU 1968:7.

Beslutprocessen – problemlösningen

Det tredje steget i denna stiliserade beslutprocess gäller själva problemlösandet — styrelseledamöternas mer eller mindre aktiva medverkan då alternativ vägs mot varandra eller då man är i färd med att söka utröna konsekvenserna av ett framlagt förslag. I vanligt språkbruk torde det främst vara detta som avses med att fatta beslut.

Styrelseledamotens möjligheter till påverkan och konstruktiva insatser beror naturligtvis på den typ av ärenden som avhandlas och hur väl de passar in i hans egna kunskaps- och erfarenhetsmönster. Den som råkar komma in på sitt specialgebit eller som varit med om att lösa liknande problem i något annat sammanhang representerar ett mer genomtänkt vetande än den som aldrig tidigare stött på ärendet. Men frågan är om det är förmågan att "knäcka nötter" eller den vagare egenskap som kallas ömdöme man i första hand brukar efterlysa hos en styrelseledamot.

Det framgick under intervjuerna att särskilt styrelseledamöter i storföretag ofta betraktar sitt agerande under sammanträdena som en skälighetsavvägning, där bl a sociala hänsyn kommer in. VD vill ha allmänt kloka råd från styrelsen, inte svar på tekniska eller marknadsmässiga frågor.

En bankman med lång erfarenhet förklarade att resonemanget för vilse om man utgår från att styrelsen skall vara problemlösande i teknisk mening. Styrelsen måste i likhet med de administrativa topporganen lita på att det inom organisationen finns specialister som kan bedöma olika delfrågor. När den tar ansvar för hela beslutet är det efter att ha bedömt förutsättningarna i stort och i förvisning om att man längre ned, på specialistnivå, gjort vad man har kunnat för att undersöka sina respektive områden.

Oförmågan att bedöma detaljförslag delar styrelsen för övrigt ofta med bolagets toptjänstemän. Inte ens de kontinuerligt närvarande cheferna undgår givetvis att i större eller mindre mån vara i händerna på sina underlydande specialister. Chefen för ett stort skogsföretag lät förstå att han alltsomoftast

tvingas fatta beslut mer på tilltro till den person som förordar beslutet än utifrån sitt eget vetande om förslaget eller de alternativ som finns till hands.

Men även om styrelsen i vanliga fall har begränsade möjligheter att bidra med synpunkter under det problemlösande skedet finns det naturligtvis åtskilliga exempel på motsatsen. Ett bolag som har förmånen att i sin styrelse ha en professor i distributionsekonomi kan antagligen påräkna initierade synpunkter på en föreslagen omläggning av marknadspolitik. En bankman kan i styrelsen jämföra planer på en aktieemission eller ett obligationslån med möjligheter till upplåning i utlandet. En myndighetsperson kan varna för de reaktioner ett förvärv skulle kunna utlösa i vissa politiska situationer.

När vi i några sammanhang konfronterats med företag där styrelseledamöterna mer explicit påståtts ha valts med tanke på sina olika fackkunskaper, har motiven just varit att *vd* inte bara skall ha en allmänt klok och omdömesgill samling "äldre herrar" att sluttesta sina egna förslag på, utan kunniga personer som kan bidra med konstruktiva synpunkter vid lösningen av svåra problem.

Flera som under intervjuerna efterlyst större problemlösande förmåga framhöll att bolagsorganen är felkonstruerade. En professor och expert på strukturekonomiska frågor ville avskaffa den fasta styrelsen och ersätta den med ad hoc-grupper på styrelsenivå. Bortsett från vissa kontrollerande uppgifter blir alltmer av arbetet i företagsledningen projektorienterat, framhöll han. Detta kräver problemlösande grupper som är sammansatta av specialister och som har ett organiskt, flexibelt arbetsmönster, inte det stelt förvaltande som vi har i dag.

En företagsledare ansåg att styrelsediskussionen ofta missar målet därför att begreppet *erfarenhet* är på väg att skifta innebörd. Han citerade Oscar Wilde — "erfarenhet är det namn människorna ger åt sina misstag" — och menade att kvantiteten kunskap länge var relativt konstant jämfört med situationen i dag. Folk blev därmed automatiskt kunnigare med åren. Det gjorde inte så mycket om receptiviteten avtog, för man hade

inte behov av att försöka hålla sig à jour med ständigt nya rön. Analogt härmed var det tidigare sannolikt en fördel att kunna förankra den unge och oerfarne företagschefen i en styrelse som redan gått igenom många av de problem som väntade verkställande direktören. Numera, ansåg vår sagesman, kan det snarast vara en belastning att behöva höra hur man gjorde för 30 år sedan, i en marknad med helt andra förutsättningar än dagens. Sådana tillbakablickar slutar ofta med varningar som är känslomässiga och svåra att bemöta med sakargument.

För att till sist än en gång återknyta till beslut om sammanslagningar och ändringar av företagsstrukturen verkar det sannolikt att många styrelseledamöter här har speciella förutsättningar att föra ärendet till en konstruktiv lösning. Genom att röra sig i de rätta kretsarna, genom att lätt kunna komma till tals med de rätta personerna kan de hitta de rätta kombinationerna och föreslå de rätta tidpunkterna.

När det gäller frågor av detta slag är det kanske inte heller de exakta sifferberäkningarna eller de detaljerade marknadsbedömningarna som är avgörande. Det kan vara så uppenbart motiverat att i en vikande cykelmarknad slå ihop två ledande företag eller att i en situation av brist på skogsråvara och konkurrens från stora utländska produktionsenheter börja omstrukturera massaindustrin, att strävandena i dessa riktningar blir ganska självklara åtgärder. Problemet är snarast att veta när tillfället är lägligt, när det går att få parterna till förhandlingsbordet. Och i styrelserna sitter, som sagt, ofta personer med just denna typ av insikter.

Genom sin relativa upphöjdhet, genom sitt avstånd från alla skymmande och obehagliga delproblem kan styrelserepresentanter hävda att två företag bör gå samman och först i efterhand uppdra åt fackmännen att undersöka konsekvenserna i detalj.

Sammanfattningsvis kan beträffande det problemlösande stadiet sägas att intervjusynpunkterna grupperat sig efter två skilda mönster. Enligt en skola bör styrelsen bestå av personer som verkligen kan analysera och bedöma de beslutärenden som kom-

mer upp. Enligt en annan har styrelsen i allt väsentligt blott övervakande förvaltningsuppgifter, varvid det avgörande blir att den litar på verkställande direktörens omdöme och förmåga att omge sig med de rätta medarbetarna.

Det vore säkerligen för enkelt att sära de här båda uppfattningarna genom att karakterisera dem såsom för och mot fackmannastyrelser. Men om man ser till sätten att rekrytera ledamöterna, uppfattar den senare skolan styrelsen i första hand som ett organ för ägarintressena, medan den förstnämnda skolan vill rekrytera styrelseledamöter med tanke på det kunnande som därigenom tillförs bolaget. Även om naturligtvis en ägarrepresentant också kan vara sakkunnig, framträder här en närmast principiell skillnad i synsätt.

Styrelsen av renodlade ägarrepresentanter uppfattar sig självfallet som ett beslutande organ — den beslutar över sin egen egendom. Men dess kanske viktigaste beslut blir att utse en vd till vilken den delegerar lösandet av de praktiska problemen.

En styrelse av fackmän, kanske utan något som helst ägande, uppfattar sig antagligen i mindre grad som beslutande organ. Den är rådgivare till verkställande direktören och ser sig snarare som en stabsfunktion på hög nivå, tillsatt för att på uppdrag av många olika intressenter bedöma de företagsavgörande frågorna.

Beslutprocessen – det formella avgörandet

Enligt den terminologi vi använder är det sista steget i beslutprocessen, det formella avgörandet, skilt från problemlösandet. I det dagliga arbetet är det sannolikt svårt att hålla dessa begrepp isär, vilket emellertid inte hindrar oss från att även på denna punkt försöka analysera relationerna mellan vd och styrelsen i övrigt.

Alla aktiebolag har styrelser, de flesta har också fungerande styrelsesammanträden. Dessa må vara väl eller dåligt förberedda, ledamöterna må ha stora eller små möjligheter att be-

döma de framlagda förslagens konsekvenser i förhållande till utsatta mål — det är ändock i styrelsen som det slutliga avgörandet faller.

Rhenman säger på denna punkt:

När ett alternativ med hänsyn till givna mål och kunskaper om situationen framstår som självklart överlägset och fullt acceptabelt, blir det slutliga avgörandet närmast en formsak. Det är först om beslutet måste fattas i en situation av stor osäkerhet, eller när målen är oklara och kanske motstridiga, som den slutliga bestämmanderätten är betydelsefull.¹

Av intervjuerna har framgått hur sällsynt det är att en styrelse stelnar i oenighet. Omröstningar i gängse mening förekommer ytterst sällan. Vid styrelsebesluten saknar följaktligen också den formella distinktionen mellan ordinarie ledamöter och suppleanter varje praktisk betydelse. I fall av markerad oenighet inom styrelsen bordläggs ärendet hellre än man går till omröstning. Någon enstaka gång tycks det dock kunna hända att en ledamot reserverar sig och att detta tas till protokollet.

Å andra sidan påstås de stora ägarrerpresentanterna, företrädare för tunga bankintressen eller andra ledamöter med självklar auktoritet ibland bekymra sig ganska litet om huruvida de verkligen får uppslutning kring den egna ståndpunkten. En vanlig fras i sammanhanget uppges vara: ”Ja, mina herrar, då gör vi väl på det här sättet.” Klubban går i bordet och styrelseordföranden övergår snabbt till nästa ärende. Någon efterlyste fastare regler på den här punkten och hänvisade till vad professor Gunnar Heckscher säger beträffande den kollegiala beslutförmen och förfaringssättet vid sk enrådighet i plenum:

Ledamöterna avge . . . sina vota var för sig och i en bestämd ordning, så att efter föredraganden den till tjänsteställning lägste uttalar sin mening först osv, tills verkschefen slutligen avgör ärendet. De som deltagit i handläggningen äga rättighet och skyldighet att an-

¹ *Företagsdemokrati och företagsorganisation.*

mäla och till protokollet låta anteckna skiljaktig mening, om de icke gilla verkschefens beslut.¹

Det har också framhållits att diskussionen i en bolagsstyrelse ofta avstannar när den strategiska personen tagit till orda. Ibland tycks styrelsens övriga ledamöter rent intuitivt känna dennes önskemål, vilket kan få till följd att någon skyndar sig att föreslå beslut i den riktning där avgörandet ändå måste falla.

I flera olika sammanhang har det talats om *konsekvensbeslut*. Därmed förstås att lägre instanser redan i förväg låst utgången genom att under hand fatta delbeslut, som vart och ett inte är av sådan storleksordning att de behöver föreläggas högre chefer eller styrelsen, men som sammantagna på ett avgörande sätt binder de senares handlingsfrihet.

Det verkligt stora beslutärendet kan bakom sig ha ett helt nätverk av underordnade planer och redan fattade beslut, vilka alla skall passas in i sammanhanget. Olika dotterföretag eller rörelsegrenar kanske har ombetts lägga sina speciella bitar till pusslet; detsamma kan gälla myndigheter och organisationer. När förslaget underställs styrelsen föreligger det för första gången i färdigt skick. Vad styrelsen kan göra i sådana situationer är knappast att föreslå ändringar i den mödosamt hopfogade kompromissen, utan endast att anta förslaget eller bordlägga det i dess helhet. Ofta är väl också det sistnämnda alternativet uteslutet.

Detta betyder inte att vd och hans närmaste medarbetare för styrelsen bakom ljuset. Tvärtom fattas det ständigt beslut utan att någon dessförinnan behövt eller ens hunnit konsultera styrelsen. Och vad är naturligare för en verkställande direktör än att därvidlag handla i enlighet med sin övertygelse om hur frågan bör lösas i stort. Konsekvensen blir emellertid lätt att det ärende styrelsen skall angripa under den problemlösande fasen inte har mer än en lösning.

¹ Heckscher, G: *Svensk statsförvaltning i arbete*, SNS, Stockholm 1952.

För att slippa ställa styrelsen mot väggen på detta sätt har flera företagsledare förklarat att de söker få till stånd diskussion av viktiga förslag på ett mer förberedande stadium. Därigenom kan de själva få värdefulla synpunkter i tid men framför allt ger man styrelsen möjlighet att reagera medan det ännu finns viss handlingsfrihet. VD hinner därvid också vänja styrelseledamöterna vid tanken på en förestående förändring.

Ibland uppges förhållandet kunna vara det omvända. För att själv få betänketid och slippa behöva fatta snabba beslut på VD-nivån kan chefen hänvisa till att han först måste konsultera styrelsen.

Utslagsgivande för beslutfattandet blir under alla omständigheter om VD under det problemlösande stadiet förmår övertyga flertalet om riktigheten i sin linje. Då blir det slutliga avgörandet en formsak.

Makt, inflytande och ledarskap

Den här tillämpade analysmetoden att dela in beslutfattandet i olika steg kan för den praktiskt erfarne förefalla konstlad. Besluten fattas vanligen under invanda former. Det är många ärenden som måste avhandlas vid ett styrelsesammanträde, tiden är alltid knapp. Men även om sådana invändningar ligger nära till hands, tror vi att det mer principiella resonemang-
et kan hjälpa oss att nyansera och fullständiga svaret på frågan vem som bestämmer.

Det går sällan att avgränsa och mäta det inflytande som enstaka människor har inom en organisation. Det går heller inte att visa hur eventuella förändringar i detta inflytande påverkar företagets handlande. Redan en ganska ofullständig case-studie av beslutfattandet skulle kräva större utredningsresurser än vi har haft till förfogande och dessutom förutsätta stor öppenhet rörande interna förhållanden från de medverkande företagets sida. Vi kommer därför inte längre än till att granska vissa yttre påvisbara förhållanden, som kan förmodas inverka

på makten över företaget.

Likväl håller vi för sannolikt att dessa iakttagelser, och det empiriska material de bygger på, ger en mer rättvisande bild av inflytandets fördelning än de konstitutionella föreskrifterna gör. Till en del beror väl detta på att lagstiftningen alltid släpar efter den verklighet den skall reglera. Lagstiftaren kommer, som tidigare nämnts, heller inte längre än till konstaterandet att den eller den personen/gruppen har makten, nota bene om de själva besitter kunnande och vilja nog att utnyttja sina möjligheter. Med viss tillspetsning kanske man vågar påstå att bolagsorganen och den lagstiftning de baserar sig på säger mindre om vem som har den faktiska makten än om vem/vilka i företags- toppen som har ett juridiskt *ansvar* — styrelseledamöter, verkställande direktörer och revisorer har ju alla ett ansvar för sin verksamhet, ett ansvar som i sista hand kan utkrävas enligt lag. Den kanske tyngst vägande invändningen mot aktiebolagslagen som indikator på faktiskt inflytande är emellertid att den i allt väsentligt reglerar förhållandena inom *en* intressentgrupp, ägar- na. Lagen säger ingenting om förekomsten av andra korrektiv, om vetogrupper som visserligen kan ha sinsemellan motstridiga intressen, men som ändå i hög grad utövar inflytande på beslut- fattandet.

Att de personer som sitter i företagets styrelser själva kan känna sig mäktiga är sannolikt och naturligt — även om det hör till god ton att förneka det. Det finns heller ingen som påstår att de formella beslutfattarna skulle vara maktlösa. Om inte annat har de stora möjligheter att påverka beslutens slutliga formulering. Men förutsättningen för deras makt är att de på ett eller annat sätt tar hänsyn till avnämarnas och till andra berörda intressenters önskemål. Just konkurrensen medför t ex att beslutfattarna vanligen har ganska snäva marginaler och att de måste anpassa sina ställningstaganden till de förut- sättningar som företaget arbetar under. Det är med andra ord en förenkling att tro att makten enbart, eller ens i huvudsak, ligger hos dem som formellt fattar besluten. Denna grupp — det må gälla en styrelse eller en direktion — verkar inte isolerad

från organisationen i övrigt och minst av allt isolerad från det omkringliggande samhället.

När man i debatten pekar ut ett litet antal namngivna personer ("de 15 familjerna") tilltror man dessa ett oberoende som de vanligen inte har. Det finns heller ingenting som säger att dessa personer handlar enhetligt och att de således skulle utgöra något homogent *establishment* vars beslut med "riktad sprängverkan" styr utvecklingen inom hela näringslivet. Att de formella besluten fattas av ett litet antal personer är långt ifrån detsamma som att besluten fattas i dessa personers privata intressen och än mindre att dessa intressen sammanfaller.

Våra intervjuer har visat att VD vanligen har större makt än aktiebolagslagen förutsätter, och vi har lämnat en rad förklaringar till varför det är så. Särskilt en framgångsrik VD, en chef som inte bara är duglig utan som också haft turen att få verka under gynnsamma yttre betingelser, får ofta en ytterligt stark ställning i förhållande till sin styrelse. Men detta beror mindre på VD:s person än på det förhållandet att han i vår analys kommit att framstå som närmast synonym med företagets hela organisation, med teknostrukturen.

I sin bok *Business Leadership in the Large Corporation* gör amerikanen Gordon¹ ett försök att skilja mellan makt, inflytande och ledarskap. *Makten* skulle vara möjligheten att under vissa förutsättningar kunna besluta om en åtgärd, inte det faktiska genomförandet, verkställandet av åtgärden. En stor aktieägares makt sammanhänger t ex med att han kan utnyttja aktiebolagslagens regler för att genomdriva eller förhindra en strukturförändring. När det sedan gäller de stora intressentgrupper som omger företaget (arbetstagarorganisationer, myndigheter m fl) kan dessa visserligen inte åberopa samma formella maktinstrument. Däremot har de, enligt Gordon, ett ofta högst betydande *inflytande* över företagets ledning. Och *ledarskap* i betydelsen administrativt beslutfattande och koordi-

¹ Gordon, R A: *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington 1945.

nering utövas av olika insiders i företagsorganisationen med verkställande direktören i spetsen.

Gordon gör inget försök att väga den potentiella makt som ägarna har mot inflytandet från andra intressenter eller det ledarskap i meningen faktiskt utövad makt som karakteriserar VD. Inflytande skulle här kunna sägas väga väl så tungt som makt. Men, menar Gordon, de olika intressenternas makt eller inflytande omsätts i direkta beslut först när de råd och önskemål som intressenterna ger uttryck för uppfattas som order av företagsledningen, order som måste åttlydas.

I alla organisationer finns det människor som har större inflytande på besluten än andra. Verkställande direktören är uppenbarligen en sådan person, vare sig vi "mäter" i absoluta mått eller i förhållande till den makt han har enligt lagen. Det avgörande för bedömningen av hans ställning är emellertid hur beroende han, liksom andra personer som fattar beslut, är av alla dem som inte gör det. I ett land med starka, välorganiserade parter inom och utanför företaget är det sannolikt att detta beroende är betydande.

Härtill kommer frågan efter vilka allmänna *kriterier* besluten fattas. Dessa kriterier kan vanligen inte fångas i generella termer av typ vinstmaximering, men de är ändå i sista hand lönsamhetsstyrda. Företaget måste vara lönsamt för att kunna anskaffa och vidmakthålla de materiella produktionsresurser det behöver, för att kunna betala avtalsenliga löner, för att kunna dela ut marknadsmässig ränta på det riskvilliga kapitalet etc.

Det har inte minst på senare år varit vanligt att näringslivets kritiker skjutit in sig på det förhärskande värdesystemet, på effektiviteten, på lönsamheten. Författaren Sven Fagerberg säger t ex i en av sina böcker¹ att företagaren drivs av framgångskravet och att han ensidigt underkastar sig effektiviteten, profiten. Hans alibi är vår gamla protestantiska arbetsetik. Överlupen av stundens bekymmer ser han inte längre än till nästa bokslut. Han

¹ Fagerberg, S: *Dialog i det fria*, Wahlström & Widstrand, Stockholm 1968.

är, menar Fagerberg och många med honom, kringgärdad av falsk grupployalitet och vinglar opportunistiskt hit och dit när det gäller andra värderingar än lönsamheten.

Detta låter sig sägas, men likväl är lönsamhetskravet en garanti såväl mot ineffektivitet som maktmissbruk. Det är möjligt att hela det värdesystem som kännetecknar företagandet kommer att utsättas för ökat tryck från vad som en smula luddigt brukar kallas samhällsorienterade värden. Även konkurrensbegreppet kanske i en framtid blir knutet mindre till merkantilt avgränsade system och mer till verksamheter baserade på andra mål än ekonomisk avkastning. Men det är fel att tro att företagen (styrelseledamoten, verkställande direktören) i ett sådant läge skulle bli en mindre mäktig person. Det skulle snarare bli tvärtom. Så länge han agerar med lönsamheten som mål inom ganska generellt verkande marknadsramar vet alla var man har honom. I samma ögonblick som han åläggs andra, mer politiska värderingar blir han också en politisk maktfaktor. Och detta gäller inte minst i ett industrisamhälle där de stora företagen successivt tenderar att växa ur nationalstaten.

5 Styrelserrepresentation för anställda och det allmänna

Vidgat intresse för arbetsdemokrati

I inledningskapitlet sägs att den svenska idédebatten om företagsdemokrati och maktkoncentration har gått i vågor. Perioder av starkt och levande intresse har omväxlat med tider när andra politiska eller fackliga mål stått i blickfånget. Var gång demokratifrågorna ventilerats har emellertid löntagarrepresentation i företagets styrelser varit ett centralt och omdiskuterat tema — en iakttagelse som för övrigt också gäller den utländska debatten i ämnet.

Det är inte förvånande att just styrelserrepresentationen varit så uppmärksammas. Styrelsen har ju kommit att uppfattas som det ledande bolagsorganet, en föreställning som underbyggts av paralleller med styrelsefunktionen i helt andra organisationer inom eller utanför näringslivets område (den fackliga klubbstyrelsen, kommunstyrelsen, partistyrelsen, styrelsen i föreningar och samfund). Kanske har det härigenom utvecklats något av "ordets makt över tanken". Ordet styrelse blir nära nog synonymt med styrande, inflytande, makt. För den som vill ändra maktstrukturen i företaget, i näringslivet, kan det spontant kännas riktigt att kräva en bredare sammansättning just av bolagens topporgan. Genom att företagen samtidigt gärna uppfattats som den tidigare beskrivna byråkratiska pyramiden med de allt avgörande beslutfattarna i toppen skulle en ommöblering i styrelsen automatiskt leda till att den åstundade företagsdemokratin trängde ned genom hela organisationen.

Samtidigt med detta intresse för styrelserrepresentation har det dock under debattens växlingar alltid höjts varnande rös-

ter. En avvaktande eller rent negativ inställning dominerade länge inom ledningen för fackföreningsrörelsen. Så sent som i 1961 års LO-utredning¹ hävdades att löntagarrepresentationen i företagets topporgan skulle innebära mer problem än fördelar. Om en facklig företrädare skall ha någon framgång i styrelsearbetet, hette det, måste han känna ett ansvar både för företaget som sådant och för arbetskamraterna. Kompromissandet mellan dessa intressen kunde lätt uppfattas som ett uttryck för fackföreningsrörelsens synsätt och politik. Denna "dubbla lojalitetsställning" ansågs i betänkandet knappast eftersträvansvärd, allrahelst som det var tveksamt om några få företrädare för de anställda skulle kunna påverka aktieägarmajoritetens beslut då intressena verkligen stod i konflikt med varandra i styrelsen.

1961 års LO-betänkande anförde också vissa rent principiella invändningar mot styrelserepresentation.

Från allmänna fackliga utgångspunkter är det naturligt att företagsledandet skall avse ett totalansvar för företaget, att det skall vara en hel och odelbar uppgift. Det får inte ha till mål att speciellt gynna den ena eller den andra gruppen av de i företaget engagerade utan skall verka för hela företagets bästa.

Betänkandet kritiserade det dubbla lojalitetsförhållande som den nuvarande ledningen har gentemot både företaget och dess ägare och gjorde några intressanta uttalanden om behovet av ett nytt, överordnat partsorgan "som inte har med den direkta dagliga företagsledningen att göra utan som mera fungerar som en instans, där de allmänna och stora riktlinjerna dras upp för företagspolitiken och där ledningen har att redovisa för sina åtgärder". Ett sådant partsorgan skulle emellertid kräva en genomgripande översyn av hela bolagslagstiftningen och det kunde åstadkommas först på lång sikt.

Betänkandet avvisade även tanken att tilldela företagsnämnden vidsträckt beslutanderätt. Gränsdragningen till andra före-

¹ *Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratin*, LO-företagsnämndsutredningen, Stockholm 1961.

tagsledande organ kunde bli svårlöst och nämnden skulle förlora sin karaktär av organ för direkta kontakter mellan ledningen och samtliga personalgrupper i företaget.

Betänkandet koncentrerade sig därför på företagsnämnden som samrådsorgan och efter kongressen 1961 utarbetade LO ett handlingsprogram i 20 punkter. De utredningar som några år senare framlades av TCO¹ och SAF² redovisade i sak samma avvisande hållning till styrelserepresentation. Hösten 1964 inleddes förhandlingar mellan huvudorganisationerna om företagsnämnderna och i april 1966 kunde ett nytt nämndavtal undertecknas. Detta befäste landvinningarna från 1946. Företagsnämndens roll som samrådsorgan markerades — ”av samrådets natur följer att detta föregår företagsledningens beslut och eventuella förändringars genomförande”. Samrådsskyldigheten utvidgades till att omfatta principer och metoder i det personaladministrativa arbetet. Avtalet kompletterades dessutom med ett samtidigt bildat utvecklingsråd för samarbetsfrågor, sammansatt av representanter för SAF, LO och TCO. Överhuvudtaget kan 1966 års företagsnämndsavtal betraktas som en stor potentiell demokratiseringsreform — att parterna sedan endast delvis förmått leva upp till avtalets möjligheter är bara att beklaga.

De båda grundläggande mål som SAF, LO och TCO ställde upp för 1966 års företagsnämndsavtal var ökad *arbetstillfredsställelse* genom mer omväxlande arbetsuppgifter, bättre information om vad de egna arbetsmomenten betyder för det stora hela, större möjligheter att påverka den egna arbetssituationen etc, samt ökad *produktivitet* i meningen höjd effektivitet, med de möjligheter denna sedan skulle ge att lösa miljöfrågor, förhandla sig till högre lön, kortare arbetstid osv. Det i SAF-utredningen 1964 uppställda tredje målet, intressebalans, tonades däremot ned. Det konstaterades endast att en rimlig avvägning mellan olika intressen är en förutsättning för att

¹ *Tjänstemännen och företagsnämnderna*, rapport avgiven av TCO:s arbetsgrupp för företagsnämndsfrågor, Stockholm 1964.

² *Samarbete i framtidens företag*, SAF:s referensgrupp för arbetslivets demokratisering, Stockholm 1965.

företaget skall kunna fortleva. Här var tolkningarna också så mycket oklarare. Ordet balans kunde ju lätt uppfattas som ett subjektivt jämviktstillstånd — varje part som har en fördel att slå vakt om, välförvärvade intressen att bevaka, vill gärna i det bestående se ett slags balans.

Frågan om styrelserepresentation hölls utanför dessa förhandlingar. Den enda koppling som fanns till styrelsen var en protokollsanteckning till avtalets § 24 där det sägs att arbetsgivarparten kan få utse en styrelseledamot som sin representant i nämnden, en möjlighet som torde ha utnyttjats i mycket ringa utsträckning. Men när demokratidebatten sköt verklig fart mot slutet av 1960-talet kom löntagarrepresentationen i blickfånget igen. Samtidigt ändrade hela debatten karaktär, den blev inte längre en i första hand facklig angelägenhet. Under några år gled initiativet tvärtom märkbart över från de fackliga organisationerna till andra grupper i samhället: till de politiska ungdomsförbunden, till författare, ja överhuvudtaget till de stora skaror intellektuella som vid den här tiden övergivit sitt gamla estetiserande och symptomatiskt nog börjat kalla sig ”kulturarbetare”. En viktig roll, inte bara som återspeglare av dessa pånyttfödda strömningar utan i hög grad som pådrivare, spelades av massmediefolk i tidningar, radio och TV.

Debatten tog bl a fasta på den maktlöshet och vilshenhet som många människor känner i det tekniska samhället. Det ligger i teknikens natur att den bara kan tjäna ett fåtal syften åt gången, hette det. Nu har den i mer än 100 år koncentrerats på att höja den industriella produktionskapaciteten. De negativa effekterna på andra håll har blivit ofrånkomliga. Även den gamla föreställningen om dolda makteliter som dirigerar allt och alla fick förnyad näring dessa år i böcker av Ortmark, Fagerberg, Nordal Åkerman m fl.

Debatten gällde också den tristess och rutinmässighet som med rätt eller orätt ansågs utmärka fabriksarbete. För många iakttagare framstod sådant arbete blott som ett medel att skaffa inkomster och uppehälle, inte som en i sig själv stimulerande och meningsfull aktivitet. Betecknande är några ord av

Olof Lagercrantz i Dagens Nyheter vid tiden för LKAB-konflikten vintern 1970. Efter att ha beskrivit standardhöjningens rent materiella fördelar — soffan, bilen, TV:n och sommarstugan — fortsätter han: ”Men hela tiden låg själva centrum av livet, arbetet, som en cancersvulst orörlig i allt det strålande överflödet. Arbetet var ett mörkt rum, som man trädde in i av nödtvång och lämnade så fort det var möjligt. Fritiden och dess njutningar blev den allt större belöningen bara man höll ut.”

De snabba förbättringarna i materiell standard och social trygghet under de första 20 efterkrigsåren hade skapat en utbredd tillförsikt och skänkt den svenska blandekonomin internationell berömmelse. Även det näringsliv som genererat resurserna för reformarbetet fick länge del av berömmet. Men just genom att välfärdspolitiken hade lyckats så bra uppstod efter hand en växande diskrepans mellan de nya krav som levnadsstandarden och den förbättrade utbildningen givit upphov till å ena sidan och den uppdrivna arbetstakten, rationaliseringsvågen och de kvardröjande förhållandena på verkstadsgolvet å den andra. Till detta kan fogas att kraven på yrkeskunnande i många branscher hade minskat som följd av automatiseringen, något som bidrog till att ytterligare undergräva självkänslan. Kritiken kom att inriktas såväl mot arbetsmiljön som mot bristen på möjligheter att utöva inflytande på den egna arbetssituationen, på beslutprocessen i det egna företaget.

Vid den här tiden hade Sverige två mittpartiledare som vid sidan om sin politiska verksamhet även var företagschefer. Båda tog nu initiativ till att företrädare för de anställda valdes in i styrelsen för deras företag. Initiativet blev mycket uppmärksammat och särskilt folkpartiet gick samtidigt fram med ett brett politiskt program för arbetsdemokrati, också innefattande försök med styrelserepresentation.

De fackliga organisationerna ändrar uppfattning

De här strömningarna och utspelen ledde till att många började tänka om, inte minst de fackliga huvudorganisationerna. I september 1969 tillsatte LO:s landssekretariat en kommitté med uppgift att till kongressen 1971 utarbeta förslag till ett fackligt handlingsprogram för företagsdemokratins vidareutveckling. Bland de frågor som skulle diskuteras fanns arbetstagarrevisorer och representation i styrelsen.

Redan i januari 1971 kom bekräftelsen på att LO-ledningen skulle kräva styrelserepresentation. I ett uppmärksammat tal i Örebro beskrev ordföranden Arne Geijer den företagsmiljö där så många människor deltar i organiserad samverkan:

Det organisationsmönster de pressas in i och tvingas anpassa sig till bygger inte på demokratiska värderingar. Tvärtom hör ofta våra arbetsplatser till de mest auktoritära miljöerna i samhället. Så auktoritära att mången tvingas till ett slags dubbel existens, en tillvaro i stor frihet, självständighet och trygghet på fritiden och en tillvaro i arbetet präglad av stark bundenhet till andras direktiv med ständig övervakning och kontroll.

I en demokrati, fortsatte Geijer, kräver vi att den som fått i uppdrag att leda och företräda andra skall stå i ett beroendeförhållande till sina uppdragsgivare. Men i företag utövas inte ledarskap baserat på förtroende från medarbetarna, inte heller på en av medarbetarna och företagsledningen gemensamt bedömd kompetens i personalledningen. Med direkt anspelning på styrelserepresentationen menade Geijer att den lösningen visserligen "aldrig väckt någon entusiasm inom fackföreningsrörelsen". Men trots det blir det

i längden alltmer otillfredsställande att företagets personal och dess representanter stängs ute från ett av de viktigaste beslutsorganen i företagets organisation. Det är därför sannolikt att vi kommer att ta ett klart ställningstagande för styrelserepresentation.

Geijer hävdade att tiden nu var inne för ”fackföreningsrörelsen att ta det avgörande steget in i de företagsledande funktionerna och bli en med kapitalets ägare jämställd part vid företagets förvaltning”.

LO-kongressen på hösten samma år följde de förslag som hade lagts fram av 1969 års kommitté¹ och antog ett program för företagsdemokrati som bl a innebar krav på att de fackliga organisationerna vid företagen skall få rätt att utse en minoritet av ledamöterna i aktiebolagens och de ekonomiska föreningarnas styrelser. Även om kravet på styrelserepresentation var det mest spektakulära utspelet innebar programmet att de anställdas inflytande skulle utsträckas till *alla* beslutnivåer och hela företagsorganisationen.

Liknande krav hade dessförinnan framförts från tjänstemannahåll, bl a i en av TCO:s kommitté för samarbetsfrågor på arbetsplatsen (SAMKO) utarbetad rapport till TCO-kongressen 1970.

Redan 1968 hade dessutom chefen för industridepartementet tillsatt en utredning med uppgift att undersöka formerna för förbättrad information och vidgat samarbete mellan företag och samhälle (*samarbetsutredningen*). I direktiven anfördes bl a styrelserepresentation för det allmänna som en tänkbar väg att uppnå ”större öppenhet och vidgad samverkan mellan samhälle och näringsliv”.

Vi skall här mot bakgrund av vår analys av beslutfattandet i företagstoppen diskutera arbetstagarrepresentationens konsekvenser, såväl från de anställdas och deras organisationers som från företagets utgångspunkt. Vi skall även beröra frågan om styrelserepresentation för det allmänna. Slutligen lämnas i detta kapitel vissa summariska jämförelser med erfarenheterna från Jugoslavien och Västtyskland av representation för de anställda i företagets topporgan. I nästa kapitel återkommer vi till frågan hur bolagsorganen skall reformeras för att mer varaktigt anpassas till en ny och vidgad intressentsituation.

¹ *Demokrati i företagen*, rapport till LO-kongressen 1971, Prisma, Stockholm 1971.

Styrelserepresentation för de anställda

Det företagsdemokratiska program som antogs av 1970 års TCO-kongress och 1971 års LO-kongress innehöll således bl a krav på representation för löntagarna i företagens styrelser. Huvudorganisationerna upptog kort därefter diskussioner med SAF i syfte att avtalsvägen tillförsäkra de anställda sådan representation. Kontakterna avbröts emellertid sedan SAF förklarat att man inte var behörig att träffa avtal som binder medlemsföretagens bolagsstämmor. LO och TCO vände sig då i separata skrivelser till chefen för industridepartementet och begärde lagstiftning. En arbetsgrupp med företrädare för industri-, justitie- och inrikesdepartementen utarbetade våren 1972 en promemoria i ärendet samt förslag till "lag om styrelserepresentation för de anställda i vissa aktiebolag". Efter kort remissbehandling framlades proposition hösten 1972. I december antog riksdagen den nya lagen, och det skedde med betydande majoritet.

Lagen om styrelserepresentation för de anställda trädde i kraft den 1 april 1973. Den stadgar om försöksverksamhet och gäller därför endast till utgången av juni 1976. Försöksverksamheten syftar till att få fram ett brett erfarenhetsmaterial och knyter även an till de experiment med olika former av vidgad företagsdemokrati som pågått sedan slutet av 1960-talet vid både statliga och enskilt ägda företag. Trots den begränsade giltighetstiden lät dock departementschefen förstå att reformen som sådan inte är av temporär karaktär.

Lagen omfattar aktiebolag och ekonomiska föreningar som under det senaste räkenskapsåret (1972) sysselsatt minst 100 arbetstagare i Sverige. På fackföreningshåll ville man sänka gränsen till 50 arbetstagare, medan SAF påyrkade en höjning till 200. Med den i lagen valda gränsen beräknas något över 2.000 företag komma att beröras. I dessa sysselsätts drygt 1 miljon arbetstagare, motsvarande nära 30 procent av samtliga förvärvsarbetande i landet.

Från tillämpningen undantas bank- och försäkringsaktiebolag,

vissa typer av ekonomiska föreningar samt aktiebolag vilkas styrelser består av mindre än tre ledamöter, dvs bolag som enligt 1944 års lag icke är berättigade att utse verkställande direktör. I en- eller tvåmannastyrelser skulle det vara svårt att passa in den nya lagens regler om arbetstagarrepresentation.

Undantag från lagens bestämmelser kan också ges i vissa fall där styrelsens sammansättning är beroende av konsortialavtal och liknande eller där bolagsordningen (föreningsstadgan) innehåller föreskrifter om särskilt röstetal för fattande av beslut.

Lagreglerna har utformats så att de anställda har rätt men inte skyldighet att utse styrelseledamöter. Om berörda fackliga parter tvekar inför styrelserepresentation kan de ta upp förhandlingar med företaget om lösningar som på annat sätt tillgodoser de anställdas intresse av insyn och inflytande, t ex fördjupad företagsnämndsverksamhet.

I de aktiebolag och ekonomiska föreningar som omfattas av lagen har de anställda rätt att utse *två ledamöter* i styrelsen och *två suppleanter* för dessa. Arbetstagarledamöterna och suppleanterna skall inte inräknas i det maximala antal ledamöter som finns angivna i bolagsordning eller föreningsstadga.

Arbetstagarledamöterna utses av den eller de lokala fackliga organisationer som är bundna av kollektivavtal i förhållande till företaget. I motsats till flertalet jämförbara länder är det i Sverige alltså inte de anställda själva utan deras fackliga organisationer som utser arbetstagarledamöterna. Det förutsätts att den fackliga anslutningen är så hög att organisationerna tillsammans omfattar mer än hälften av det totala antalet anställda. För det fall fackklubbarna inte kommer överens om annat gäller följande ordning. Om mer än fyra femtedelar av de kollektivavtalsbundna arbetstagarerna tillhör samma organisation får denna utse båda styrelseledamöterna. Annars får de båda klubbar som har det största antalet medlemmar utse var sin ledamot. Vid tillämpningen anses klubbar som tillhör samma fackliga huvudorganisation (LO, TCO etc) som *en* organisation.

Klubbarna *bör* till arbetstagarledamöter utse personer som

är anställda i bolaget. Något absolut hinder mot att nominera utomstående personer, t ex en central facklig förtroendemän, finns dock inte. Detta var en av de punkter där arbetsgivarna krävde annan formulering, att "bör" skulle utbytas mot "skall". Departementschefen hävdade dock att de fackliga organisationerna bör ha samma frihet som bolagsstämman att till representanter välja dem som är mest lämpade att föra deras talan. En begränsning i valfriheten finns emellertid genom regeln att till arbetstagarledamot i ett företags styrelse inte får utses någon som har samma uppdrag i ett annat företags styrelse.

Beträffande *styrelsemandatets längd* gäller att berörda klubbar bestämmer om tiden för arbetstagarledamöternas uppdrag. Eftersom lagen i denna förberedande fas gäller i endast tre år synes många ledamöter ha utsetts för hela perioden. En arbetstagarledamot kan när som helst entledigas av dem som utsett honom.

Beträffande de nya styrelseledamöternas *ställning* gäller i princip samma bestämmelser som stadgas i aktiebolagslagen och föreningslagen för de vanliga, stämmevalda ledamöterna. Vissa undantag finns dock. § 12 i lagen om styrelserepresentation stadgar att arbetstagarledamot inte får delta i styrelsens behandling av fråga som rör stridsåtgärd, inte heller när det gäller förhandling med arbetstagarorganisation om slutande av kollektivavtal eller uppsägning av sådant avtal.

I fråga om *jäv* för styrelseledamot gäller annars vad som stadgas i aktiebolagslagen § 86:

Ledamot av styrelse eller verkställande direktör må ej handlägga fråga rörande avtal mellan honom och bolaget. Ej heller må han handlägga fråga om avtal mellan bolaget och tredje man, såframt han däri äger ett väsentligt intresse, som kan vara stridande mot bolagets. Vad sålunda är stadgat äge motsvarande tillämpning beträffande gåva från bolaget, så ock beträffande rättegång eller annan talan mot styrelseledamoten, verkställande direktören eller tredje man.

Motsvarande stadgande finns i § 27 i lagen om ekonomiska föreningar.

En fråga som diskuterades ingående under remissbehandlingen är den *sekretess* som arbetstagarledamoten måste iaktta. Den nya lagen säger härvidlag ingenting, vilket närmast måste tolkas så att arbetstagarledamöter i samma utsträckning som övriga styrelseledamöter är skyldiga att iaktta sekretess rörande sådant vars offentliggörande kan skada företaget. I förarbetena till lagen sägs dock att sekretesskravet inte bör drivas så långt att arbetstagarledamöterna avstängs från möjligheten att samråda med sina huvudmän. I facklig press har detta tolkats så att ledamoten i vart fall bör få kontakta sin lokala klubbstyrelse. Mot detta har hävdats att det finns styrelseärenden som måste förutsätta att upplysningar inte sprids utanför styrelsesekretsen. Eftersom aktiebolagslagen saknar speciella sekretessbestämmelser torde styrelsen själv i sista hand få fatta beslut om sekretess och graden av vidareinformation från styrelsesammanträdena. Förarbetena räknar med att det efter hand skall utvecklas en praxis som tillgodoser både företagets och de anställdas intressen.

Lagen om styrelserepresentation innehåller inga särbestämmelser om hur man skall förfara i *koncerner* som kan ha styrelser på flera olika nivåer (moderbolag, dotterbolag, dotterdotterbolag etc). Om ett dotterbolag uppfyller de allmänna villkoren med avseende på antal anställda och facklig anslutning, och förutsatt att det rör sig om en så självständig enhet att bolaget verkligen håller meningsfulla styrelsesammanträden, har det vanligen ansetts mest naturligt att de anställda är företrädade där. I så fall tillgodoses nämligen också anknytningen till den egna, lokala arbetsplatsen. Denna tolkning överensstämmer väl med förarbetena till lagen. I den tidigare omnämnda departementspromemorian sägs nämligen:

Mot bakgrund av de motiv som kan anföras för arbetstagarrepresentationen står det klart att sådan representation i första hand bör genomföras i styrelsen för det bolag i vilket de anställda är verksamma.

Det får antas att promemorian därvid syftar på det företagsbegrepp (arbetsplatsen) som finns angivet i företagsnämnds-

avtalets § 2. På ett annat ställe i promemorian sägs att det i koncerner med många dotterbolag kan vara "närmast ogörligt att välja ut en eller ett par företrädare som samtidigt kan sägas vara representativa för de anställda i både moder- och dotterbolag". När det gäller moderbolag som mer har karaktär av förvaltningsbolag — moderbolaget självt är alltså icke affärsdrivande — konstaterar departementspromemorian att personalen här vanligen utgörs av "ett fåtal kontorsanställda". Även i koncerner där sådana moderbolag har över 100 anställda kommer styrelserepresentation i moderbolaget knappast i fråga. Det kan, säger man, visserligen vara ovisst på vilken nivå makten utövas, men dotterbolagen intar ofta en så självständig ställning

att moderbolagets (koncernledningens) inflytande främst gör sig gällande vid valet av företagsledningen i dotterbolagen och i viktiga investeringsfrågor. Därtill kommer att även beslut som i realiteten dikteras av koncernledningen konfirmeras i styrelsen för det dotterbolag som är berört.

Överhuvudtaget gäller att lagen om styrelserepresentation ibland kan vara svår att tillämpa ordagrant med tanke på de mycket skiftande organisations- och beslutformer som utvecklats i många större företag. Sådana svårigheter bör emellertid, enligt vad som sägs i förarbetena, kunna lösas genom särskilda överenskommelser mellan företagsledning och anställda, så att arbetstagarnas intresse av insyn och inflytande tillgodoses på ett praktiskt och rimligt sätt.

Motiven för styrelserepresentation

Arbetstagarrepresentationen får närmast ses som en vidareutveckling av de representativa system som redan tidigare byggts upp i företagen för att tillgodose löntagarnas intressen, i första hand företagsnämnden med dess avdelningskommittéer och samrådsgrupper, men också t ex arbetarskyddskommittéer och förslagskommittéer.

Rent generellt kan det finnas flera olika anledningar till att löntagarna önskar få större inflytande över det egna företaget. I samband med företagsnämndsavtalet nämnde vi hur arbetstillfredsställelse och produktivitet skjutits i förgrunden. När det gäller styrelserepresentationen kan man skilja mellan åtminstone tre principiellt olika motivkomplex¹, nämligen

- ideologiska motiv
- pragmatiska (effektivitetspolitiska) motiv
- intressebevakande motiv

De *ideologiska* motiven är de vanligaste och de mest självklara. De baseras ofta på paralleller med samhället i stort, med den representativa demokratin, och utgår därvid från att det även inom företagen måste finnas kontrollmöjligheter för de anställda gentemot dem som styr.

De mer *pragmatiska* argumenten innebär, omsatta på den fråga som här diskuteras, att effektiviteten inom företaget kommer att öka när företrädare för de anställda bereds plats i företagets styrelse.

De *intressebevakande* motiven, slutligen, kan sägas utgå från det partstänkande som är vanligt inom modern administrativ litteratur och som vi berörde i inledningskapitlet.

Av de tre "klassiska" parterna (arbete/kapital/samhälle) har kapitalet hittills betraktats som nästan synonymt med företaget. Aktiebolagslagen avser, som vi sett, i första hand att reglera mellanhavanden inom *en* intressentgrupp, ägarna. Lagen tillkom just för att skydda ägarnas — jämte vissa andra kapitaltillskjutares och tredje mans — intressen och för att reglera deras inbördes inflytande över bolaget. Denna grundsyn har sedan legat fast.

Sambandet mellan ägande och inflytande genom bolagsorganen har för övrigt accepterats även av dem som motsatt sig enskilt ägande av produktionsmedel. När de i den politiska de-

¹ Motsvarande resonemang återfinns i samarbetsutredningen (SOU 1970: 41) beträffande styrelserepresentation för det allmänna.

batten verkat för att ändra maktstrukturen i näringslivet har det huvudsakligen skett i termer av att överföra ägande. Frågan blir nu vilka konsekvenser det får när de stämмоvalda styrelseledamöterna kompletteras med företrädare för de anställda. Hur kommer intressebevakningen att ske i det nya läget?

När det gäller styrelsen i ett aktiebolag kan det nödvändiga intressesambandet mellan ledamöterna främst sökas i ett ömsesidigt engagemang för företagets fortlevnad och utveckling, konstaterar departementspromemorian:

Lagstiftaren utgår ifrån att ägarna och de av dessa utsedda styrelse-representanterna har detta engagemang. När det gäller de anställda i företaget kan det hävdas att också de, betraktade både som grupp och som individer, delar detta intresse. De anställda är ju för sin försörjning beroende av en gynnsam utveckling för företaget. De har således ett påtagligt intresse av att företaget sköts så att anställningen kan tryggas och att förutsättningar för en förmånlig löneutveckling kan skapas.

Sannolikt finns det anledning att nyansera innebörden av det *engagemang* som förarbetena här talar om. Debatten genomsyras nämligen ofta av en halvt romantisk föreställning om hur utbrett intresset är för att delta aktivt i beslutprocessen inom en kommun, en fackförening eller något annat kollektiv där demokratiska påverkansmöjligheter står till buds. Visserligen brukar det i varje grupp finnas eldsjälar, men det stora flertalet gruppmedlemmar åstundar sällan medinflytandet så högt att de ens deltar i möten, än mindre använder fritiden till att förvärva de erforderliga kunskaperna. Samma sak gäller rimligheten också i fråga om företagsdemokratin, en förmodan som för övrigt ofta omvittnats från nämndarbetet. Överhuvudtaget finns i de senaste årens utveckling och i debatterna kring företagsnämnden ofta en dokumenterad reformvilja inte bara hos politiker och fackliga förtroendemän utan även hos företagsledningarna, ett engagemang som emellertid inte sällan saknat varje motsvarighet hos det stora flertalet enskilda löntagare.

I vilken utsträckning detta bristande intresse primärt beror på monotonin och den tvångsstyrning som en industriell arbetsorganisation leder till är en obesvarad fråga. På fackligt håll är man uppenbarligen böjd att tillskriva arbetsförhållandena en avgörande skuld. ”Ger arbetet ingen tillfredsställelse och syns någon ändring inte vara att vänta, är det en naturlig psykologisk mekanism att försöka se bort från detta och i stället fästa större vikt vid någon annan sida av tillvaron”, heter det i 1971 års LO-rapport, där man också ägnar stort utrymme åt att söka fånga de förhållanden som befrämjar trivsel i arbetet.

Arbetstillfredsställelse i djupaste mening syns . . . inte kunna förklaras av att arbete och arbetsmiljö uppfyller vissa krav. Den har följaktligen inte heller något med nöjdhet eller förnöjsamhet att skaffa. Tvärtom synes en god arbetstillfredsställelse ofta vara förenad med ett intresse för att förbättra och förändra. De flesta arbetspsykologer menar numera, att arbetstillfredsställelse är resultatet av en individuell och känslomässig upplevelse av det utbyte arbetet ger i olika avseenden — inkomst, trygghet, gemenskap, omväxling, uppskattning, självständighet, utvecklingsmöjligheter etc. För den upplevelsen har både de faktiska förhållandena och den anställdes anspråk och förväntningar betydelse. Om anspråk och förväntningar är höga — och kan behållas höga därför att arbetets utbyte blir allt bättre — upplevs situationen positivt och tillfredsställande.

Det påpekas också i förarbetena till lagen att de anställda i allmänhet är ganska hårt *bundna* till sin arbetsplats och att ett brytande av anställningen kan vara både smärtsamt och förlustbringande.

Även om detta säkerligen är riktigt behöver emellertid bilden kompletteras. De skilda intressenterna är nämligen för det mesta olika starkt bundna vid ”sitt” företag. En del är hårt knutna och kan endast till priset av stora förluster dra sig ur. Andra har alternativ. En del har gått in som intressenter på kort sikt, andra i princip på livstid — eller till och med för generationer, som kan vara fallet med ägare av familjeföretag. Det är i den här meningen en avgörande skillnad mellan den ofta rörliga

arbetskraften i en stor, diversifierad kommun och de till den lilla orten och företaget hårt bundna "trotjänarna". Om deras företag går omkull eller måste inskränka får de i bästa fall ett nytt arbete någonstans, men bytet innebär att de måste lämna den arbetsmiljö där de funnit sig tillrätta och där de kanske haft senioritetsförmåner som inte kan överflyttas till den nya arbetsplatsen. Antagligen tvingas de också lämna orten med allt vad det innebär av egna hem som förlorar i värde, splittrat umgänge, avbruten skolgång för barnen etc. Det är på motsvarande sätt stor skillnad mellan de mer eller mindre spekulativa aktiespararna och de långsiktigt arbetande kontrollaktieägarna i ett bolag. Också från det allmännas utgångspunkt varierar beroendet. Bruksortens bundenhet vid bruket är en helt annan än storstadens vid något av de många företag som där finns.

När det sedan gäller att försöka bedöma arbetstagarrepresentationens konsekvenser för olika parter skall vi först återknyta något till vad som tidigare sagts om styrelsens roll.

En bolagsstyrelse är inget informationsforum. Den är ett beslutande organ som arbetar under juridiskt ansvar. Styrelsen fungerar som en kommitté varvid ledamöterna blir kollektivt ansvariga för de beslut som fattas. Frågan vem som har beslutmakten i ett företag regleras enligt aktiebolagslagen på bolagsstämman där aktiemajoriteten — eller förmågan att samla in fullmakter från icke närvarande aktieägare — fäller utslaget.

Det material vi redovisat om styrelsens faktiska arbetsätt modifierar visserligen den här bilden. Omröstningar hör exempelvis till sällsyntheterna och det är vanligen fel att betrakta styrelsen som topporganet på den funktionellt uppbyggda organisationspyramiden. Styrelsen har åtminstone i större företag tvärtom utvecklats till ett outsiderorgan med huvudsakligen kontrollerande funktioner. De faktiska besluten tenderar alltid att fattas där kompetensen finns. Ibland finns denna kompetens inom styrelsen, som då verkligen fungerar som ett överordnat beslutorgan. Men allt oftare finns kompetensen inom bolagets fasta ledning, dess teknostruktur, och då är besluten redan fattade när de kommer upp till styrelsen. Vidare känner sig flertalet styrelseledamöter sannolikt inte

som utpräglade ägarrepresentanter, i varje fall om vi undantar rena familjebolag. Vi vågar tvärtom hävda att allt fler styrelseledamöter och verkställande direktörer i dag betraktar sig som fackmän, vilka under professionellt ansvar sköter företaget, närmast på uppdrag av samhället i dess helhet.

Preciserade slutsatser om de faktiskt förekommande sambanden mellan ägande och inflytande är, som tidigare ofta framhållits, omöjliga att dra. Vi kommer heller inte att grunda diskussionen av hur arbetstagarledamoten väntas fungera på olika antaganden om hur styrelsen uppträder i utgångsläget. Men trots alla dessa modifieringar och de tidigare påtalade utvecklingstendenserna har vi i sista hand kvar den ursprungliga beslutmekanismen, dvs aktiemajoriteten avgör i ett konfliktläge.

Även om det kan verka formalistiskt och verklighetsfrämmande kommer vi därför bitvis att resonera i termer av konflikter. I vardagligt oförargliga sammanhang spelar det mindre roll vem som sitter var. Endast i tänkta konfliktlägen kan man dra ut konsekvenserna av en organisatorisk förändring.

Styrelserepresentationens konsekvenser från facklig utgångspunkt

Vad kan då styrelseuppdraget väntas innebära för de utsedda arbetstagarledamöterna? Vad hoppas de kunna uppnå? Och vilka är reformens nackdelar, för den enskilde ledamoten men också för den fackliga organisation som utsett vederbörande?

Genom att styrelserepresentationen debatterats så länge har frågan för många sannolikt kommit att framstå som ett mål i sig, inte som ett medel för att nå andra mål. I varje fall från centralt fackligt håll betonar man dock att kraven på arbetstagarledamöter i styrelsen, arbetstagarrevisorer etc måste ses som delar i ett större program för näringslivets demokratisering. Den tidigare tveksamheten har också förklarats med att tanken på fackliga styrelseledamöter då betraktades som en isolerad åtgärd. Bedömningen måste bli en annan, heter det, när åtgärden

nu kan ses som en del av ett helt batteri av olika initiativ syftande till att främja den enskildes självständighet och inflytande över sin arbetssituation.

Det faller utanför ramen för denna bok att gå närmare in på de fackliga mål som ligger bakom olika politiska eller förhandlingsmässiga utspel. De är för övrigt väl dokumenterade i skrifter från arbetsmarknadens parter, t ex i förslagen till TCO-kongressen 1970 och LO-kongressen 1971. Vi skall endast försöka se reformen i ljuset av vad som tidigare sagts om bolagsorgansens verkningssätt och beslutfattandet i företagsledningen.

Ett ofta åberopat fackligt önskemål är att styrelserepresentationen måste kunna ge de anställda insyn och information *i förväg*, inte bara i efterhand när åtgärden ifråga redan är de facto avgjord.

Vid LO-kongressen 1971 underströks att det viktigaste motivet för facklig medverkan i företagsledningen är strävan efter större trygghetskänsla i anställningen. Den oro som t ex följer var gång det blir tal om strukturförändringar kan bara bemästras genom att arbetstagaren har ingående kännedom om det egna företags konkurrensförutsättningar och vet att en befarad driftsinskränkning, flyttning av tillverkningen eller nedläggning av rörelsen har prövats från alla utgångspunkter, även de rent mänskliga. En tidig kännedom om riskerna ger också "de anställda möjligheter att planera för att skydda sig i de besvärliga situationer som kan komma".

Rättigheten till förhandlingar och samråd är alltså inte tillräcklig. Avgörande är tidpunkten *när* de anställdas representanter kommer in i bilden. Och då det gäller framåtriktad information anses styrelsen effektivare än företagsnämnden. Genom att vara med i det beslutande organet, vid informationens källa, skulle företrädarna för de anställda bli underrättade samtidigt med andra beslutfattare, dvs i takt med att besluten växer fram.

Att ledamotskapet av styrelsen på det här sättet kan ge den anställde information tidigare och möjligheter att på ett tidigare stadium yttra sig om åtgärdsförslaget är sannolikt, även om

det inte behöver förhålla sig så. Som vi sett är förslagen ofta så "färdiga" när de hamnar på styrelsens bord att det inte återstår annat än att fatta det formella beslutet.

Viktigare är emellertid frågan hur den anställde skall förfara med den information han får. Så länge han bara uppträder som enskild styrelsemedlem innebär väl arbetstagarrepresentationen endast att en eller ett par människor till får insyn vid sidan av de gamla. Överhuvudtaget tror vi gärna att vi lämnat information till en intressentgrupp, ett kollektiv, bara genom att meddela saken till någon företrädare för denna grupp. I själva verket har kanske inte någon annan blivit informerad, eller fått bli informerad, än den mottagande personen.

Oavsett hur en styrelse, en direktion, en projektgrupp eller någon annan instans i beslutprocessen är sammansatt gäller vanligen att den arbetar under sekretess. Särskilt i det problemlösande skedet, när alternativ vägs mot varandra, är det ofta nödvändigt att kunna tala "mellan skål och vägg". Värdet med arbetstagarrepresentationen ligger således inte i att hela kollektivet därmed får ett titthål in i styrelsen utan i den trygga förvissningen att en förtroendeman för stora personalgrupper i företaget får tillfälle att bedöma de framlagda förslagen från ungefär samma utgångspunkter som varje anställd själv skulle ha gjort.

Det sägs också på flera ställen i förarbetena till lagen att arbetstagarna ser företagets verksamhet ur ett annat perspektiv än de stämмоvalda ledamöterna och att de därigenom kan berika handläggningen av ett ärende med nya synpunkter, samtidigt som de bevakar sina intressen.

Bland övriga motiv som anförts för styrelserepresentationen kan nämnas att den väntas ge de anställda möjligheter till direkt kontakt med de stora ägargrupperna, något som i tjänstemannastyrda företag annars hör till ovanligheten.

Det har vidare hävdats att de anställdas deltagande i styrelsearbetet torde kunna vitalisera verksamheten i företagsnämnden. Om inte annat kommer arbetstagarledamoten att se till att det i nämnden verkligen sker samråd före beslut, har det sagts. Mot detta står å andra sidan farhågor för att uppslutningen

kring företagsnämnden kommer att bli ändå mindre i företag där engagemanget redan tidigare varit lågt. Hittills har det i alla fall varit förenat med viss status att sitta i nämnden. I fortsättningen är det styrelsemandat som kommer att räknas.

I samband med kurser och andra utbildningsaktiviteter för arbetstagarledamöter har vi fått tillfälle att ta del av erfarenheter från det 20-tal företag som redan före den nya lagen tillämpat styrelserepresentation, vare sig de anställdas företrädare varit fullvärdiga ledamöter eller bara adjungerade till styrelsen. Flertalet tillfrågade hade intryck av att de får samma förhandsdokumentation som andra ledamöter och det uppgavs att den information som lämnas "nog kan vara värdefull" — även om några påpekade att den inte tycks avvika så mycket från vad företagsnämnden redan tidigare fått. Däremot underströks ofta att ärendena förefaller vara avgjorda när de väl hamnar i styrelsen. "Experter kommer och går. De spelar upp samma synpunkter som de förut lagt fram för direktören. Det finns ingenting att lägga till." Ett annat påpekande var att ordförande och VD tycktes ha kommit överens i förväg om "hur slipsten' skall dras". Särskilt ledamöter med erfarenhet från koncerner framhöll att det bara är de stora, övergripande frågorna som behandlas. Ärenden som berör förhållandena på de olika arbetsplatserna tas sällan eller aldrig upp. En facklig ledamot i ett stort, vittförgrenat verkstadsföretag uttryckte samma sak med orden: "I den här styrelsen diskuteras mest bara internationell finansiering. Resten är avgjort på andra nivåer och kommer upp i styrelsen som rapporter." De bästa erfarenheterna tycktes komma från styrelser som är mer direkt knutna till en lokal arbetsplats. Där ter sig styrelseärendena meningsfulla och där är det lättare att känna personligt engagemang. Om rollen som styrelseledamot framhöll representanten för ett mindre verkstadsföretag att hans kanske främsta uppgift är att föra in andra värderingar än de som hittills dominerat bolagsstyrelsernas arbete. "Vi vet vad som påverkar de anställdas trivsel i positiv riktning. De åtgärder vi kan peka på kommer också företaget till godo." Risken för dubbla lojaliteter ansåg

man inte vara så stor som många fruktat. Arbetstagarledamoten i en stor gruvkoncern slog fast: "Jag ser som min uppgift att bevaka de anställdas intressen. Att jag skulle gå aktieägarnas ärenden eller bindas upp av de övriga i styrelsen är nonsens."

En fråga som emellanåt varit uppe i debatten är vilka *maktmedel* en arbetstagarledamot förfogar över i ett konfliktläge. Det brukar visserligen hållas för sannolikt att representanten för de anställda till viss del solidariserar sig med det företag och även den ledningsgrupp han tillhör — mer om det längre fram — men vad händer, har man frågat, om det skulle komma till en definitiv åsiktsbrytning? Vi förutsätter att arbetstagarledamoten argumenterat för sin sak vid de styrelsediskussioner som föregått beslutet men att han inte fått gehör för sina synpunkter och heller inte kunnat hindra ett i hans ögon oacceptabelt avgörande. Vad gör han då?

Han kan naturligtvis reservera sig till protokollet eller på annat sätt markera sitt avståndstagande. Men det påverkar inte beslutet.

Han skulle kunna begära att extra bolagsstämma utlyses i hopp om att där få styrelsebeslutet upprivet eller att i varje fall få föra motargumentationen vidare. Men även om han skulle lyckas få en sådan stämma utlyst har han små utsikter till framgång, eftersom arbetstagarledamoten saknar de maktinstrument som i sista hand räknas på stämman, nämligen aktier.

Rent teoretiskt skulle han också kunna gå ut och försöka samla in fullmakter från icke närvarande aktieägare för att på så vis kasta styrelsemajoriteten ur sadeln. Men den utvägen förefaller lika orealistisk, särskilt som styrelsemajoriteten har övertag även när det gäller att låta bolaget samla in fullmakter.

Återstår att avgå i protest, sannolikt parat med hot om att på något sätt driva saken vidare inför offentligheten.

Längre än så kommer arbetstagarledamoten alltså inte, formellt sett, men det skall naturligtvis genast tilläggas att de maktmedel han har ändå kan vara nog så effektiva. Styrelsemajoriteten undviker säkert i det längsta en uppslitande konflikt

med sin egen fackliga motpart, med de konsekvenser detta skulle få för harmonin inom företaget. Dessutom gäller att det inte bara är arbetstagarledamoten som saknar direkta maktinstrument. Han delar den belägenheten med allt fler andra, icke-ägande styrelseledamöter.

Men även om blotta närvaron av företrädare för de fackliga organisationerna säkerligen har inverkan på övriga styrelseledamöter står det samtidigt klart att arbetstagarledamoten är ett "främmande element" i en beslutmekanism där inflytandet enligt lag i sista hand mäts i aktieinnehav. Redan att lagstiftaren konstruerat bolagsorganen för ägarintressenten förutsätter att anställd och samhälle utövar sitt inflytande med andra medel. Genom att lämna grundförutsättningarna (lagreglerna) oförändrade men sätta in en ny intressent parallellt med den gamla kan man komma att skapa svåröverblickbara situationer.

Till bilden hör också de lojalitetskonflikter arbetstagarledamoten kan försättas i genom sin "dubbla partssituation" — även om det i den senaste debattvågen funnits tendenser att vilja vifta bort den invändningen. Om han tar intryck av den argumentation som förs i styrelsen skulle han i utsatta lägen kunna hamna i motsatsställning till dem som utsett honom. I likhet med andra styrelseledamöter skulle också han kunna fastna i den malström som vi kallat konsekvensbeslut, med nästan obefintlig handlingsfrihet när det gäller att påverka utgången men med ansvar för beslutet, och i slutfasen kanske svårigheter att motivera det hela för sina uppdragsgivare. Om han å andra sidan konsekvent förfäktar sina huvudmäns åsikter hamnar han lätt i opposition mot sina styrelsekolleger, allra helst som han måste antas få det lika besvärligt som andra outsiderledamöter att bemöta VD:s och teknostrukturs argument. I motsats till många andra styrelseledamöter kan han genom sin partssituation också få svårt att i ett sådant läge bara ligga lågt och hoppas att allt skall gå bra.

Lojalitetskonflikter med längre räckvidd kan uppstå för den *fackliga organisationen*. Den bygger ju sin existens på klara partsförhållanden. I och med att facket nu blir representerat

i beslutande bolagsorgan skulle partsförhållandet på arbetsmarknaden kunna rubbas utan att det reella fackliga inflytandet blir så värst mycket större än vad man kunde uppnå genom sedvanliga förhandlingar. Vårt intervjumaterial och de beslutanalyser som redovisats i det föregående tyder ju på att de flesta styrelseledamöter har ett tämligen begränsat inflytande. Å andra sidan gäller att *om* facket på det här sättet skulle öka sitt reella inflytande ökar det samtidigt också sitt medansvar, ett förhållande som motparten säkerligen inte kommer att lämna outnyttjat. Tidigare brukade det i debatten framhållas som en fördel att i konfliktsituationer kunna kräva eller på annat sätt ingripa mot företeelser i företaget, utan sidoblickar på hur en egen representant i ledande bolagsorgan skulle ha handlat eller underlåtit att handla. Förutsatt att det legat något i sådana uttalanden kan styrelserepresentationen i vissa lägen bli en belastning.

Det ofrånkomliga sambandet mellan medinflytande och medansvar har väl varit en anledning till att man från fackligt håll hittills handskats så försiktigt med frågan om löntagarrepresentation. Även i förarbetena till lagen och än mer i rapporterna till huvudorganistionernas kongresser 1970 och 1971 återkommer detta tema gång på gång.

I LO-rapporten¹ sägs att man eftersträvar en med kapitalets ägare jämbördig ställning med inflytande även över företagens ledning:

Med en sådan ställning påtar sig emellertid de fackliga organisationerna en helt ny uppgift och ett helt nytt ansvar. Detta skall förenas med uppgiften att bevaka de anställdas enskilda och gemensamma intressen i företaget, på arbetsmarknaden och i samhället. Medverkan i företagsledningen måste därför utvecklas i sådana former, att den fackliga organisationen kan behålla och stärka sin fria och oberoende ställning.

Tidigare i samma rapport sägs att

detta oavvisliga villkor i fråga om fackligt oberoende utgör en begränsning vid valet av metoder för det ökade inflytandet. Den loka-

¹ *Demokrati i företagen.*

la fackliga organisationen kan inte få så stort ansvar för företagets framtid, att detta kommer i konflikt med arbetstagarnas långsiktiga och gemensamma intressen. Så länge intressemotsättningarna består måste också arbetstagare och arbetsgivare kunna agera som självständiga parter.

Efter att ytterligare ha vänt och vridit på den dubbla lojalitetens problem hävdar dock LO-utredarna till sist att de anställdas förtroende sannolikt beror

mer på effektiviteten i det fackliga arbetet än av närheten till företagsledningen. Om den fackliga organisationen dagligen effektivt bevakar de anställdas intressen i förhandlingar med företaget — och visar resultat av samråd i företagsnämnden och diskussioner i styrelsen — borde det inte längre finnas plats för någon misstanke om att kombinationen intressebevakare och deltagare i företagsledningen hämmar möjligheterna att tillgodose arbetstagarintressena.

Styrelserepresentationens konsekvenser från företagets utgångspunkt

Vad som här sagts om löntagarrepresentationens konsekvenser för de anställda och deras organisationer ger vid handen att reformen kan ha fördelar men att den också inrymmer frågetecken. Att de fackliga huvudorganisationerna — och därmed regeringen — nu kommit till andra slutsatser än när man vid tidigare tillfällen vägt samma för- och nackdelar mot varandra har speciella förklaringar. Sannolikt har det också spelat viss roll att frågan debatterats i gott och väl 50 år och att fortsatt förhållning kunde ha gett opinionsmässiga bakslag.

Vad kan då reformen få för konsekvenser för de företag som får representanter för de anställda i sin styrelse? Svaren på den frågan kan sökas från flera olika utgångspunkter. Man kan peka på personvalet, styrelsens arbetssätt, risken för målkonflikter och andra effektivitetsmässiga konsekvenser. Man kan också behöva skilja mellan ägaranonyma företag och familjebolag. Viktigast är

dock frågan om styrelserepresentationen kan ge de anställda överlag en känsla av ökad bestämmanderätt och därmed öka uppslutning kring företaget. Om så skulle bli fallet har reformen kanske hjälpt företagen att undvika den allvarligaste av alla förtroendeklyftor man skulle kunna råka in i, nämligen den gentemot sina egna anställda.

Om vi först ser på personvalet kan reformen i bästa fall leda till att företagen i styrelsearbetet får tillgång till kloka och praktiskt kunniga människor med en annan erfarenhetsmassa än övriga ledamöter. I sämsta fall kan den leda till att negativa eller rent företagsfientliga element får inträde i styrelsen. Med kännedom om stabiliteten och traditionerna inom svensk fackföreningsrörelse verkar dock den ytterligheten föga sannolik. Den skulle för övrigt bara leda till att den formella styrelsen förpuppades och att andra fungerande beslutformer växte fram.

Med hänvisning till våra tidigare diskussioner av ägarstyrelser och fackmannastyrelser bör framhållas att arbetstagarledamoten inte i första hand företräder någon unik kompetens. Han har inte företagsekonomiska, finansiella, marknadsföringsmässiga eller liknande kvalifikationer. Han är en partsrepresentant i samma mening som många, kanske flertalet ägarrepresentanter. Lagen om styrelserepresentation kan därför komma att bryta den här tidigare påvisade utvecklingen mot ökad andel fackmannastyrelser och kanske även bana väg för en reform av bolagsorganen som innebär att styrelsen utvecklas till ett överordnat partsorgan, typ tyska *Aufsichtsrat* — jämför resonemangen i 1961 års LO-utredning. Mer därom i avslutningskapitlet.

Arbetstagarledamöterna besitter dock en kompetens som särskilt i många storföretags styrelser kan sägas vara unik, nämligen att de kan pejla stämningar inom den egna organisationen och bedöma framlagda förslag i ljuset härav. Vanliga styrelseledamöter har inga kanaler av detta slag, och även för verkställande direktören är avståndet ned till verkstadsgolvet ofta så stort att signaler därifrån riskerar förlora sin skärpa på vägen.

Fackliga representanter brukar också ha en bestämd känsla för att "demokrati skall bedrivas under demokratiska former",

att styrelsemöten kräver ordning och viss sammanträdesteknik, att protokoll skall sättas upp. Inte minst i de många små och medelstora bolag där styrelsesammanträdena hittills bedrivits under familjära och ytterst oordnade former kan arbetstagarrepresentationen bli något av en utmaning. Betecknande är också att de initiativ till utbildningsprogram som följde på riksdagsbeslutet inte bara kommit från fackligt håll utan även från familjeföretagens organisationer.

I opinionsmässigt känsliga lägen — som vid lönsamhetskriser eller svåra strukturomläggningar — kan det innebära en speciell fördel för företagen att ha arbetstagarledamöter i styrelsen, samtidigt som det naturligtvis utsätter löntagarrepresentanterna för personliga påfrestningar. Under den pressdebatt som föregick den nya lagen påtalades bl a fall där fackliga styrelseledamöter tyckt sig bli utnyttjade som alibi för att avleda kritik mot vidtagna organisationsförändringar. På motsvarande sätt har det befarats att företag som etablerat sig i diktaturländer eller som driver handel med rasförtryckarregimer tacksamt skulle vilja hänvisa till att det allmänna har företrädare i styrelsen. Medan de av fack eller stat utsedda styrelseledamöterna ofta skulle ha små möjligheter att påverka besluten eller de existerande förhållandena i sak kunde de lätt få klä skott för kritiken. Eftersom det hör till vanligheten att en företagsledning tvingas fatta impopulära eller omdiskuterade beslut kan alibiriskan bli en faktor att räkna med när erfarenheterna från försöksperioden skall utvärderas.

En fråga som vi redan snuddat vid är i vilken utsträckning arbetstagarledamöten kommer att identifiera sig med det företag han representerar. Det har ju tidigare under våra intervjuer hävdats av personer som sitter i styrelsen för bolag som är inbördes konkurrerande, att de "endast kan tänka på det företags bästa i vars styrelse man just är verksam". Om man inte gjorde detta, brukar det sägas, skulle man vara illojal mot styrelsekollegerna och snart bli utmanövrerad, t ex i informativt avseende.

Utan att gå ytterligare in på dessa uttalanden kan det hållas för ganska sannolikt att även en på andra grunder utsedd sty-

relseledamot i varierande grad kommer att solidarisera sig med företaget eller tillspetsat uttryckt, indoktrineras av den miljö han hamnar i.

Som tidigare framhållits behöver svenska bolagsstyrelser inte vara "samlingsregeringar" där de ingående personerna eller grupperna väntas behålla sina partsstämplar. Aktiebolagslagens grundregel på den här punkten innebär tvärtom att styrelsen väljs med enkel majoritet. Den ägargrupp som har röstmajoriteten kan således tillsätta samtliga styrelseplatser, och motiveringen anses vara att bolaget behöver en homogen och handlingskraftig styrelse.

På detta grundades säkerligen mycket av den gamla filosofin bakom styrelsearbetet. Man anses visserligen kunna ha delade meningar under diskussionen i styrelsen, men strävan efter slutlig enhet är sedan så stark, att det i många företag verkar praktiskt taget uteslutet att tillgripa omröstning eller reservationer till protokollet. Om någon styrelseledamot i en viktig fråga skulle vidhålla en från de övriga avvikande mening har det hittills rent av ansetts att han bör ta konsekvenserna och avgå.

Om de av arbetstagarna utsedda styrelseledamöterna bryter mot den gruppsolidaritet som brukar utvecklas i församlingar av detta slag blir de sannolikt isolerade på ett eller annat sätt. Detta skulle t ex kunna ske genom att de inte får samma dokumentation vid samma tidpunkt som andra ledamöter. Det kunde också leda till att övriga ledamöter håller inofficiella överläggningar i arbetstagarrepresentanternas frånvaro. De reella besluten fattas ju ändå ofta på helt andra ställen än som förutsätts i lagregler eller organisationsscheman — på en middag, under ett telefonsamtal, vid ett slutet expertmöte. De här möjligheterna kan lätt sättas i system. Det officiella sammanträdet med samtliga styrelseledamöter närvarande får sedan en formellt bekräftande prägel. Denna misstanke återkommer emellanåt i tysk debatt som exempel på hur *Mitbestimmungsgesetz* i verkligheten har kringgåts.

Bland övriga tänkbara konsekvenser av arbetstagarrepresentationen kan nämnas riskerna för att de anställda ifrågasätter

eller öppet förkastar de allmänna ekonomiska mål som bolaget eller föreningen arbetar efter. Möjligheten av sådana *målkonflikter* kan naturligtvis inte avfärdas. De kan bli speciellt accentuerade i familjebolag där ägargruppens och företagets ekonomi är inflätade i varandra. Som helhet gäller väl dock att bolagens marknadsförutsättningar är ganska givna och uppenbara för alla intressenter. Styrelserepresentationen skulle tvärtom kunna bidra till en bredare och mer allsidig bedömning av företagens mål. Och genom att löntagarsynpunkterna nu kommer in på ett tidigare stadium kan det i vissa fall vara möjligt att nå lösningar som minskar riskerna för konflikter längre fram. På lång sikt kan löntagarrepresentationen på det här sättet medverka till större förståelse mellan huvudintressenterna i företaget inför problem som i stor utsträckning ändå är gemensamma.

Klart är emellertid att det lätt kan skapa irritation och osäkerhet i styrelsearbetet om löntagarrepresentanterna för sekretessbelagd information vidare, eller redan om de skulle misstänkas för att förfara på det sättet. Varje företag arbetar i en konkurrenssituation, vilket kräver att många beslut måste fattas under sekretess. Mot det står att arbetstagarrepresentanterna känner tryck på sig att informera eller samråda med sina huvudmän. Det är från deras utgångspunkt ett av huvudsyftena med reformen. Någon generell lösning på denna motsättning mellan företagets krav på sekretess och snabbhet i beslutfattandet och de anställdas krav på tid för samråd och information finns inte. Problemet måste under alla omständigheter lösas på ett sätt som i möjligaste mån tillgodoser båda parter, annars kommer styrelsearbetet inte att fungera. En inställning som kan bilda utgångspunkt för sådana lösningar är att företaget i efterhand visar sådan öppenhet att fattade beslut kan genomlysas och göras till föremål för kritik. För arbetstagarledamöterna själva kan emellertid situationen många gånger kännas ömtålig. De måste nämligen verka efter samma regler som övriga styrelseledamöter, något som vanligen sätter snäva gränser för möjligheten att informera och samråda med större grupper av anställda innan beslut fattas.

Sammanfattningsvis gäller att det stora flertalet företagsle-

dare vi talat med ser relativt positivt på reformen och att de anlägger ett mycket praktiskt betraktelsesätt. De vanligaste synpunkterna kan återges i några korta uttalanden.

- Det här kommer att effektivt ta död på myten om konspiratoriska sammanträden bak' lyckta dörrar!
- Jag tycker reformen bara är bra. Den kommer att lyckas med vad våra organisationer aldrig har klarat, nämligen att visa för facket att styrelserna inte sitter och fördelar vinster utan kämpar för att bolaget skall överleva.
- Även löntagarna skall snart märka hur maktlös en styrelse egentligen är. De kommer att vara lika mycket amatörer som flertalet av oss ägarrepresentanter.
- Vi tänker köra våra sammanträden rätt upp och ned, precis som förr och utan taktiska finter. De anställda skall få samma dokumentation som andra ledamöter.
- Jag orkar inte hålla "fejkade" sammanträden, om nu någon skulle tro det eller vilja det. Vill man få förtroende måste man spela med öppna kort själv.
- Löntagarrepresentationen kan betyda en nyttig uppräckning för min styrelse. Nu måste gubbarna börja skärpa sig!
- Jag tvivlar på att de anställda kommer att tillföra någonting i sak. Men redan närvaron av en potentiell opponent i församlingen brukar kunna göra diskussionerna mer realistiska.
- Det är ju inga "orientaler" vi får in i styrelserna utan samma personer som man känner sedan många år från företagsnämnden och lokala förhandlingar.

De invändningar eller farhågor som uttalats sammanhänger vanligen med osäkerhet om vad som kommer att hända på längre sikt. Får vi svåra branschproblem framöver är det risk för att löntagarrepresentationen politiseras, har det sagts. En annan förmodan är att de fackliga huvudorganisationerna kommer att utnyttja den nya plattformen till att driva centralt dirigerade kampanjer varvid fackliga och partipolitiska utspel skulle varvas om varand-

ra. Man befarar således att styrelsen skall utvecklas till ett slags miniriksdag, fundamentalt olik det samlande kraftcentrum den borde vara enligt nuvarande föreställningar.

Av de mer näraliggande komplikationer som brukat påtalas gäller de flesta sekretessen och frågan var (i moderbolag eller dotterbolag) representationen skall förekomma. I en del företag har det uttalats farhågor för att reformen kan utlösa motsättningar inom den egna organisationen. Bl a uppgavs sättet att utse ledamöter ha förorsakat spänningar mellan tjänstemän och kollektivanslutna. I andra fall skulle facket inte ha velat släppa till sina bästa män. Motiven förmodades vara att man önskat hålla dessa "obesmittade" så att de utan risk för lojalitetskonflikter skulle kunna sättas in i förhandlingar — ett påstående som för övrigt känns igen från de första årens diskussion om företagsnämnden men som tystnade efter 1966 års avtal. Företag inom transportsektorn eller andra branscher som saknar fasta arbetsplatser har pekat på praktiska problem de ofta ställs inför. Lagstiftaren tycks endast ha haft den konventionella fackliga organisationsuppbyggnaden för ögonen, den som återfinns hos t ex ett större, geografiskt samlat verkstadsföretag med en stadgemässigt konstituerad klubb inom Metall, en SALF-klubb och en SIF-klubb. Vid sådana företag kan nog valordningen fungera, menar man, men den organisatoriska och fackliga verkligheten ser ofta helt annorlunda ut. Vid internationellt förankrade företag nämndes vidare att det kan uppstå svårigheter som följd av att sammanträdena hittills hållits på engelska eller något annat främmande språk. Flertalet sådana praktiska komplikationer föreföll dock betraktas som övergående.

De mer kategoriska invändningar vi stött på kom från *familjebolag*. Där har reaktionen varit oförstående, ibland rent bitter. Det gäller företag där organisationen och beslutfattandet tycks fungera ungefär som lagstiftaren föreställt sig, dvs med ägandet, kompetensen och det aktiva engagemanget rikt företrädda i styrelsen. Två företagsgrundare i övre medelåldern får representera de mest negativa i denna grupp. Det första uttalandet syftar just på intressesambandet mellan ägare och företag:

- Det vilar någonting djupt verklighetsfrämmande över allt det här pratet om företagsdemokrati. Jag förstår överhuvudtaget inte hur ”gräsrötterna” skall kunna leda, eller ta det ekonomiska ansvaret om det går illa. Det är ju mina uppfinningar det handlar om, mitt företag, mina och min familjs besparingar. Hela företaget bygger på en teknisk idé, min idé.

Det andra uttalandet skjuter in sig på kompetensen:

- Företaget är ju en organisation där det på varje nivå, i varje befattning sitter människor som behärskar vad de skall sköta. I styrelsen har jag två eminenta tekniker, personer som vi aldrig skulle ha råd att anställa men som är ovärderliga. Nu skall det plötsligt in två fackliga representanter. Antingen har det suttit oupptäckta genier någonstans i organisationen eller också kan jag inte förstå annat än att löntagarna måste bli mycket olyckliga i sin nya roll.

Många remissinstanser och pressröster som i sak varit positiva till löntagarrepresentationen har satt frågetecken när det gäller familjebolagen/fämansbolagen. Mot det står påpekanden från fackligt håll om svåra informativa brister just vid sådana företag. Storleksgränsen vid 100 anställda är väl ett försök av lagstiftaren att kompromissa mellan dessa ståndpunkter. Frågan är emellertid om inte antalet anställda är ett alltför trubbigt instrument. Önskvärt vore om de framtida reglerna kunde fotas på kriterier som kan fånga fler dimensioner i den verklighet som är avgörande för den mindre företagsamhetens utveckling.

I anslutning till arbetstagarledamöterna skall dessutom sägas några ord om *löntagarrevisorer*. Till LO-kongressen 1971 framlades även förslag om särskilda revisorer, tillsatta av de anställda och redovisningsskyldiga inför dessa. Löntagarrevisorns arbete avsågs närmast vara knutet till företagsnämnden. Medan kravet på styrelserepresentation snabbt föranledde fackliga och politiska åtgärder var det till en början ganska tyst om löntagarrevisorn. Under Metalls kongress 1973 kom frågan åter i rampljuset och

när detta skrivs uppges man inom industridepartementet arbeta på ett förslag avseende försök med s k "arbetstagarkonsulter". Deras uppgift skulle vara att bistå företagsnämnderna genom att kräva relevant information och även biträda löntagarna vid tolkningen av företagsledningens rapporter. Arbetstagarkonsulten skulle vidare kunna assistera de anställdas representanter i styrelsen.

Från såväl företagsledarhåll som bland revisorer vi kontaktat har man tagit avstånd från tanken på speciella partsrevisorer.

Styrelserepresentation för det allmänna

Parallellt med det växande intresset för löntagarinflytande i företagen har under lång tid debatterats om även det allmänna bör vara representerat i bolagens styrelser. Debatten har på senare år dels gällt de generella konsekvenserna av en sådan representation, dels frågan om offentliga styrelseledamöter i vissa typer av företag (banker, förvaltningsbolag, stiftelser). Den mer principiella debatten påminner i långa stycken om vad som redan sagts beträffande löntagarrepresentationen. Här skall därför endast lämnas en kort tillbakablick och en redogörelse för några ofta påtalade konsekvenser från det allmännas utgångspunkt av att vara företrätt i enskilda företags beslutande organ. Med uttrycket "det allmänna" förstås i första hand staten.

I direktiven till den tidigare nämnda samarbetsutredningen angavs styrelserepresentation för det allmänna som *ett* tänkbart sätt att förbättra informationen och vidga samarbetet mellan näringsliv och samhälle. I det betänkande som framlades efter två års arbete (SOU 1970:41 och 42) föreslog utredningen bl a en tidsbegränsad försöksverksamhet med offentliga styrelsemedlemmar. Vid sidan av de stämмоvalda ledamöterna skulle Kungl Maj:t få utse en styrelseledamot i högst 20 aktiebolag.

Förslaget utgick från att den offentliga representanten skulle speciellt bevaka det allmännas intressen i bolagets verksamhet. Detta förutsattes han göra genom att tillföra styrelsen samhällliga

synpunkter och genom att verka för att dessa synpunkter beaktas.

Den offentliga ledamoten bör, sades det, utses bland personer med stort företags- och allmänekonomiskt kunnande och med god kännedom om de samhällseliga målen, främst inom näringspolitiken. Han skulle i övrigt arbeta på samma villkor som de stäm-
movalda ledamöterna och således inte ha någon särställning utöver vad som direkt följer av själva tillsättningsförfarandet.

Mot slutet av den föreslagna försöksperioden skulle erfarenheterna utvärderas. Denna bedömning har sitt speciella intresse med tanke på den sedermera beslutade försöksverksamheten med arbetstagarledamöter. Den ger också en antydning om var komplikationerna med offentliga styrelsemedlemmar i första hand väntades uppstå. Värderingen skulle nämligen försöka ge svar på

- i vilken utsträckning samhällssynpunkter hade framförts av offentliga styrelseledamöter och i vad mån de framförda synpunkterna hade beaktats av företaget,
- i vad mån offentliga styrelseledamöter tyckt sig ha känt lojalitetskonflikter och hur sådana konflikter i så fall hade återverkat på dessa ledamöters arbete,
- i vad mån styrelserepresentationen medfört nackdelar genom att det allmänna "bundits" av beslut i vilka de offentliga ledamöterna deltagit samt
- i vad mån representation för det allmänna medfört ökad eller minskad effektivitet i de styrelser där sådan representation förekommit.

Reaktionen på samarbetsutredningens förslag om styrelserepresentation var mycket splittrad. De som instämde i förslaget och dess syften påtalade bl a behovet av mer mångsidigt sammansatta bolagsstyrelser. Detta motiverades främst med de växande konsekvenser för samhället som de större företagens beslut och åtgärder får. De som avstyrkte förslaget befarade skadeverkningar för såväl företag som det allmänna. De stora näringslivsorganisationerna varnade för en statlig maktutövning utan någon däremot svarande demokratisk kontroll.

Redan innan samarbetsutredningen framlagt sitt betänkande kom frågan om offentliga styrelseledamöter i *affärsbankerna* att brytas ur det samlade utredningsuppdraget och göras till föremål för separata överväganden. Bakgrunden var den kritik som bl a riksbanken hade riktat mot en storbank 1969 och de politiska krav som detta framkallade vid den socialdemokratiska partikongressen på hösten samma år. Resultatet blev ett förslag om representation för det allmänna i affärsbankernas styrelser, framlagt i proposition 1970/141. Förslaget, som sedermera antogs av riksdagen, innebar att Kungl Maj:t skall äga rätt att i bankaktiebolags styrelse utse högst tre ledamöter med uppgift att särskilt verka för att samhällets intressen beaktas i bankens verksamhet. Sedan Skandinaviska Enskilda Banken bildats 1971 skedde en lagändring så att det högsta antalet offentliga styrelseledamöter utökades till fem.

Lagen om styrelserepresentation för det allmänna i affärsbankerna stadgar dessutom att en offentlig ledamot skall kunna delta när ärende, som senare skall föreläggas styrelsen, förbereds av därtill särskilt utsedda styrelseledamöter eller befattningshavare i banken. Därigenom skulle företrädare för det allmänna inte bara kunna närvara när det formella beslutet fattas utan även när det växer fram.

Motivet för bankrepresentationen angavs i propositionen vara att berörda myndigheter skall ges möjlighet att medverka i och få inflytande över beslut i de privatägda affärsbankerna. Utgångspunkten för de offentliga ledamöternas arbete skulle vara det gemensamma intresse som bankerna och det allmänna har av att statsmakternas intentioner på vissa områden beaktas och så långt möjligt realiseras. Detta angavs särskilt gälla de arbetsfält där bankerna tilldelats uppgifter som mer eller mindre exekutiva organ för statens politik, t ex inom ramen för valutaregleringen, kontrollen över obligationsemissioner och vid kreditgivning till bostadsbyggandet. Det angavs också gälla det näringspolitiska området. Bankerna medverkar, hette det i propositionen, allt oftare i beslut som har återverkningar på sysselsättning, produktion, struktur- och branschutveckling.

I propositionen framhölls vidare att det varken är nödvändigt eller lämpligt att mer ingående bestämma de riktlinjer efter vilka de offentliga styrelseledamöterna bör arbeta. Sådana anvisningar ansågs, även om de skulle vara allmänt hållna, kunna försvåra de offentliga ledamöternas möjligheter att göra en meningsfull insats och även leda till en byråkratisering av arbetsformerna i bankernas styrelser. Propositionen förutsatte att beslut om tillsättande av offentlig ledamot skulle fattas först efter att ifrågavarande bank under hand beretts tillfälle framlägga sina synpunkter på personvalet.

Liksom det två år senare skulle hävdas beträffande de då beslutade formerna av lagfäst partsrepresentation framhölls det 1970 att den offentlige ledamoten i en affärsbanks styrelse skall vara underkastad samma kvalifikationskrav och bestämmelser i övrigt som stämмоvalda ledamöter. Dit hör skyldigheten att iaktta sekretess i fråga om ärende som behandlas av styrelsen. Sekretessen medför t ex att han inte har rätt att meddela sin uppdragsgivare vad han fått veta i bankstyrelsen om kunders förhållande till banken. Däremot torde han vara oförhindrad att delge Kungl Maj:t synpunkter och erfarenheter beträffande sitt uppdrag som samhällsrepresentant.

En annan "förvaltningsform" som uppmärksammats i samband med offentligt inflytande genom styrelserepresentation är de sk *allmännyttiga stiftelserna*. Koncentrationsutredningen (SOU 1968: 7) redogjorde för den skattefrihet stiftelserna åtnjuter och vitsordade deras stora insatser för forskning och kulturliv. Utredningen analyserade emellertid också stiftelsernas samhällsekonomiska betydelse och framhöll bl a att de bevarar förmögenheter mot beskattning och mot uppdelning mellan olika arvtagare vid generationsskiften. Förmögenhetsmassan — och det styrande inflytande den kan ha genom att pengarna är placerade i aktier inom svenskt näringsliv — kan därigenom växa snabbare än andra förmögenheter. Det framhölls också att styrelserna i de största allmännyttiga stiftelserna består av ett fåtal ledamöter, att inslaget av personer med släktanknytning till de ursprungliga ägarna är markant och att styrelserna i allmänhet förnyar sig själva.

Samarbetsutredningen föreslog 1970 i sitt betänkande att det allmänna skulle ges möjlighet att utse en styrelseledamot i stiftelser "som har mer betydande tillgångar". Redan den förmån som myndigheterna ger genom skattefriheten ansågs berättiga ökad insyn. Den viktigaste uppgiften, "och den som framför allt motiverar representation för det allmänna i stiftelsernas styrelser, är dock deltagandet i beslut i samband med placering av stiftelsens tillgångar", konstaterade utredningen, som hävdade att sådana beslut kan få vittgående konsekvenser "både för det allmänna och för ett stort antal människor".

När riksdagen i december 1972 skulle ta ställning till olika former av styrelserepresentation hade kraven på att få tillsätta företrädare för det allmänna tonats ned till förmån för ökat arbetstagarinflytande. Inga förslag om generell försöksverksamhet med offentliga ledamöter förelades riksdagen, och i motsats till vad som skisserades i samarbetsutredningens betänkande fick även representationen i allmännyttiga stiftelser försökskaraktär. Som komplement till de 1970 beslutade offentliga styrelserepresentanterna i banker tog riksdagen däremot ställning för försöksverksamhet med offentliga ledamöter i "ett antal bankerna närstående holding- och investmentbolag". Den treåriga försöksverksamheten påbörjades den 1 april 1973 och får sammanlagt innefatta högst 30 stiftelser och förvaltningsbolag.

Reaktionerna på förslagen om offentliga styrelseledamöter i de enskilda bolagen beror väl i sista hand på hur man uppfattar blandekonominns ansvarsfördelning mellan företag och samhälle och hur man bedömer fortsättningen på den utveckling som hittills ägt rum. Som nämndes i inledningskapitlet tillgodosågs det allmännas inflytande över näringslivet länge med generella medel. Gränsdragningen mellan företag och myndigheter kunde tolkas ganska entydigt. Samhället godtog att företagen styrde efter ekonomiska mål bara de höll sig inom de uppdragna gränserna — och dessa utgjordes inte enbart av lagar och förordningar utan även av de regler om god affärssed etc som näringslivet infört i självsanerande syfte. Efter hand började emellertid en annan opinion

växa fram, som ansåg att företagen borde åläggas ett "ökat samhällsansvar", dock vanligen utan att detta ansvar kunde konkretiseras i generellt verkande regler. Resultatet har blivit en växande benägenhet från det allmännas sida att tillgripa punktåtgärder, riktade mot vissa företag eller typer av företag.

Svårigheterna att i praktiken skapa entydiga men flexibla gränser för företagsansvaret och myndighetsansvaret är uppenbara. Utvecklingen leder till ett successivt ökat beroende. Den offentliga tjänstesektorn blir alltmer omfattande och spelar en växande roll även för företagen. Samtidigt får särskilt de stora bolagens åtgärder ökad betydelse för samhällets utbyggnad. Företagens planering och myndigheternas planering möts på allt fler områden. Företagens tillväxt, koncentrationstendenserna i näringslivet, den tilltagande internationaliseringen, allt detta är faktorer som gör det svårare för myndigheterna att gå fram med generella medel. I varje fall på kort sikt blir det alltmer frestande att ingripa med selektiva metoder. Bolagen å sin sida anpassar sig härtill. Den mest lönsamma investering ett företag kan göra blir kanske att bygga ut medarbetarstaben med personer som kan gå genvägar i departement och verk, som kan skaffa sig tillstånd som gynnar den egna positionen, kort sagt som kan förändra konkurrensförhållandet på marknaden till egen fördel. Samtidigt som det finns konkurrensvårdande myndigheter som skall vaka över att företagen har lika villkor på marknaden finns det således andra myndigheter som bidrar till att upphäva denna konkurrenslikhet och vars gunst företagen alltmer konkurrerar om.

Hur offentliga styrelseledamöter skulle inverka här, om de utan snedvridande effekter för någondera parten kan främja det ömsidiga behovet av insyn och samplanering, är oklart. Samarbetsutredningen redovisar skäl både för och emot och konstaterar sedan lakoniskt att frågan om styrelserepresentation för det allmänna till sina konsekvenser är "betydligt mer komplicerad än som vanligen kommer till uttryck i debatten".

Det finns all anledning förmoda att den här debatten kommer att fortsätta.

Erfarenheter från utlandet

Det kan i sammanhanget vara av intresse att se hur representation för de anställda i styrelser eller motsvarande organ utfallit i de länder som tillämpat systemet på bred front. Den närmast till hands liggande jämförelsen gäller Västtyskland vars ekonomi liknar den svenska med övervägande enskilt ägande och där man sedan 1950-talets första år haft företrädare för de anställda, och i vissa fall även för det allmänna, i ledande bolagsorgan. Vi skall vidare uppmärksamma förhållandena i Jugoslavien, som under samma tid bedrivit ett experiment i självstyre som är unikt i världen.

Västtyskland. I kapitel 2 beskrivs bolagsorganen enligt 1965 års tyska aktiebolagslag, främst insiderorganet *Vorstand* och outsiderorganet *Aufsichtsrat*. Där återges också den partsrepresentation som är reglerad i 1951 års *Montan-Mitbestimmungsgesetz* för gruv- och stålindustrin och i 1952 års mindre långtgående *Betriebsverfassungsgesetz*. Dessa lagar, liksom 1956 års tilläggsbestämmelser beträffande holdingbolag inom gruv- och stålindustrin, gäller den privata sektorn. För anställda i offentlig tjänst och i statliga bolag gäller motsvarande bestämmelser enligt en särskild lag från 1955.

Det mest intressanta är erfarenheterna från montanindustrin där de anställda dels utser lika många ledamöter som aktieägarna i *Aufsichtsrat*, dels har en representant (*Arbeitsdirektor*) i *Vorstand*. Sedan slutet av 1960-talet har i Västtyskland pågått en debatt om att eventuellt utsträcka montanbestämmelserna till alla större företag (med mer än 2.000 anställda eller 150 milj. DM i omsättning). Därvid har för- och nackdelar ställts hårt mot varandra. Fackorganisationerna har vanligen framhållit fördelarna med montanbestämmelserna. Från industrihåll har man pekat på nackdelarna. I sin mest långtgående form har motståndarna mot en utvidgning kritiserat de företagsdemokratiska strävandena överhuvudtaget.

En omdiskuterad fråga har länge varit "arbetsdirektörens" ställning inom *Vorstand*. Han har som regel icke varit accepterad

av arbetsgivar sidan utan betraktats som ett främmande element i detta insiderorgan. Ofta tycks han heller inte ha haft lätt att hävda sig gentemot arbetstagarna utan hamnat "mellan två stolar". Från fackligt håll har man visserligen gärna velat slå vakt om arbetsdirektören som institution, men i det socialdemokratiska kravet på en vidare tillämpning av montanbestämmelserna har den modifieringen gjorts att man gått med på att avskaffa arbetsdirektören.

Arbetstagarledamöterna i *Aufsichtsrat* synes vara accepterade av ägarintressenten, åtminstone när det gäller minoritetsrepresentationen (en tredjedel av ledamöterna) i företagen utanför gruv- och stålindustrin. Beträffande det reella inflytande som dessa ledamöter utövat går uppfattningarna isär men deras symboliska betydelse är omvitnad. Som alltid sammanhänger den individuella ledamotens position nära med hans personliga sakkunskap. De fackliga organisationerna i Västtyskland har också satsat hårt på utbildning av sina företrädare i bolagsorganen och dessutom ställt expertis till förfogande för genomgång av de ärenden som skall diskuteras vid sammanträdena. Direkta konflikter mellan partsrepresentanterna i *Aufsichtsrat* uppges höra till sällsyntheterna. Från arbetsgivarhåll har man t o m hävdats att kompromissandet och viljan till enighet gått så långt att beslutskraften blivit lidande. Fackorganisationerna har å andra sidan betonat att redan närvaron av företrädare för de anställda och den insyn dessa fått verkat återhållande på ägarintressena.

Den elfte — i vissa fall femtonde eller tjugoförsta — ledamoten av *Aufsichtsrat* avsågs från början närmast fungera som neutral ordförande och företrädare för det allmänna. I praktiken tycks det ofta förekomma ett slags "kvittning" såtillvida att om ordföranden utses av aktieägargruppen, vilket torde vara vanligt, så får arbetstagar sidan utpeka den udda ämbetsmannarepresentanten.

De allra senaste förslagen i Västtyskland innebär att *Aufsichtsrat* i framtiden skulle bestå av tolv ledamöter, enligt socialdemokraterna med sex företrädare för ägarna och sex för de anställda. Koalitionspartnerne fridemokraterna vill däremot ha sex ägarre-

presentanter, fyra från de anställda och två övriga. Någon form av kompromiss är sannolik. När detta skrivs (september 1973) har läget dock ännu inte klarnat.

Att överföra erfarenheterna från den tyska arbetstagarrepresentationen på svenska förhållanden kan vara vanskligt. De fackliga organisationerna i Västtyskland har haft en svagare ställning än de svenska. Tonen på arbetsplatserna förefaller ofta hårdare än i Sverige. Den tyska företagsvärlden kan heller inte se tillbaka på den lugna utveckling som kännetecknat svenskt näringsliv. Tyskland har tvärtom under en mansålder gått igenom två världskrig, två förödande inflationsperioder, ockupationer och nationell tudelning. Likväl tyder den snabba tyska återhämtningen efter 1948 minst av allt på att de företagsdemokratiska initiativen skulle ha verkat hämmande på den industriella effektiviteten. Och när EG-länderna nu harmoniserar sin företagslagstiftning är det i första hand de tyska erfarenheterna som tycks bli vägledande för besluten.

Jugoslavien. Skillnaden är stor mellan det svenska samhället och det jugoslaviska. Likväl har företagsdemokrati av jugoslavisk modell ofta åberopats i den interna svenska debatten och många studiedelegationer har under årens lopp försökt dra lärdom av de jugoslaviska experimenten. Med sin kombination av marknadsekonomi, samhällelig äganderätt och långtgående självstyre är det jugoslaviska systemet unikt i världen.

Den socialistiska planekonomin har således efter hand ersatts av en modifierad marknadsekonomi som inte skiljer sig fundamentalt från den svenska. Ett jugoslaviskt företag måste gå med vinst, annars kan det inte fortsätta verksamheten. Samhället äger företagen men de anställda — de "direkta producenterna" — förvaltar dem.

Det centrala organet i ett jugoslaviskt företag är *arbetarrådet*. Sådana råd började inrättas 1950 men deras funktioner har förändrats i och med omläggningen av landets ekonomiska politik mot marknadshushållning och decentraliserade beslut. Arbetarrådet väljs av de anställda och fungerar i vissa avseenden ungefär

som en bolagsstämma hos oss. Rådet är med andra ord det formellt beslutande organet. Antalet ledamöter varierar med företagets storlek. På en arbetsplats med högst 30 anställda ingår samtliga i arbetarrådet. Vid medelstora och större företag väljer man ledamöterna av rådet. Mandatperioden är två år varvid hälften byts ut varje år. Medlemskapet cirkulerar.

Inom arbetarrådet finns ett verkställande utskott (ett slags styrelse) med 3—11 medlemmar och ett flertal kommittéer. Företagets direktör väljs av de anställda och är ansvarig inför arbetarrådet. Han utses på fyra år i taget och kan efter varje period bytas ut om han inte motsvarar de "direkta producenternas" förväntningar.

Arbetarrådet avgör hur stor del av överskottet som skall gå till löner och hur mycket som skall avsättas till investeringar. Det bestämmer hur den för löner disponibla delen skall fördelas mellan olika befattningshavare — varvid dock gäller som norm att de bäst betalda får ha högst $4\frac{1}{2}$ gånger mer än de sämst betalda. Arbetarrådet skall också fastställa företagets produktionsplan, ta ställning till förändringar i företagets struktur etc.

Så långt beträffande rådets formella funktioner. Men hur fungerar det i praktiken? Vilket reellt inflytande har arbetarråden över företagets förvaltning?

Att döma av de olika studier som gjorts av det jugoslaviska systemet så har även där direktören och experterna kring honom fått ett större inflytande än som kan utläsas av den formella organisationsuppbyggnaden. Genom sin ofta överlägsna utbildning, genom beslutens alltmer tekniska karaktär och nödvändigheten för företagen att hänga med i konkurrensen, skaffar sig direktören de facto ett övertag. I varje fall om han förmår kombinera sitt insiderkunnande med ett smidigt uppträdande mot de anställda synes direktören ha en ställning jämförbar med en framgångsrik vd:s i väster. Arbetarrådets roll inskränker sig då till att säga ja eller nej, och att säga nej på rationella grunder kan naturligtvis också i Jugoslavien vara svårt när ärendena förberetts och förankrats inom företagets "teknostruktur". Men även om allt detta känns igen från våra studier har de jugoslaviska arbetarna i varje fall den teore-

tiska möjligheten att kunna avskeda sin direktör när hans fyra-årsperiod löpt ut — det är deras trumfkort. Systemet tillgodoser därmed det gamla demokratiska kravet att ingen skall vara styrd av någon som han inte direkt eller indirekt har kontroll över.

Jugoslaviens utveckling under efterkrigstiden är historien om hur självstyrelsen inom företagen tagit form samtidigt med att planhushållningen, den byråkratiska socialismen, har avvecklats. Företagsdemokrati av jugoslavisk modell leder inte till att standardklyftorna i samhället utjämnas. Konkurrensen om den kvalificerade arbetskraften är hård och gör att lönerna differentieras. Marknadskrafterna framtvingar omfattande strukturförändringar och arbetslösheten är kännbar. Strejker förekommer — de är varken tillåtna eller förbjudna i lag.

”Men vi vill inte ha en socialism i fattigdom”, framhöll den jugoslaviske delegaten vid ett symposium i företagsdemokrati som SNS engelska systerorganisation anordnade häromåret. ”Lika lön åt alla betyder låga löner åt alla.” För att komma bort från den stela formen med statliga planeringsorgan som allt skall bestämma och för att få till stånd en snabbare modernisering av näringslivet har man varit beredd att göra avsteg från den ortodoxa socialismen och ta vissa negativa konsekvenser.

Vad det jugoslaviska systemet slipper är alla problem, inte minst psykologiska, sammanhängande med den ackumulerade förmögenhetstillväxten hos vissa personer eller grupper av personer. Ägandet är även formellt skilt från förvaltningen av företagen. Såsom systemet fungerar och inflytandet utövas skulle man kunna tala om företag utan ägare.

Styrelserepresentationen – slutord

Allmänt sett bör de anställas närvaro i styrelsen för svenska aktiebolag och ekonomiska föreningar inte behöva innebära större sensationer för någondera parten. Erfarenheterna från Centraleuropa och Jugoslavien visar att en sådan ordning kan fungera tämligen friktionsfritt. Man skall dock inte övervärdera styrelserepre-

sentationens betydelse för själva beslutfattandet i företagen. Det viktigaste från demokratiseringssynpunkt sker på andra nivåer. Eller som tidningen Fackföreningsrörelsen uttryckte det i en ledare i november 1972: "Det är troligt att inrättandet av styrelserepresentationen kan bli ett symboliskt genombrott för företagsdemokratien, som senare gör det lättare att realisera kraven på medbestämmande över arbetsorganisationen, personalpolitiken och rationaliseringsfrågorna."

Ett försök till jämförande värdering av de många förväntningar och farhågor som uttalats i samband med styrelserepresentationen ger vid handen att problemen är jämförelsevis lindriga för *företagen*. Om vi bortser från utpräglade familjebolag, där andra former av insyn och medbestämmande borde prövas, kan rent av fördelarna sägas överväga från företagets utgångspunkt.

Problemen är större och mer principiella för *arbetstagarledamöterna* och deras *organisationer*. Särskilt vid beslut om s k passiva investeringar (avveckling, nedskärning, flyttning) kommer den dubbla lojalitetens konsekvenser att göra sig påmind — de aktiva investeringsbesluten är ojämförligt mycket lättare för parterna att nå enighet om. Det skulle vara en olycka om de klara partsförhållandena på svensk arbetsmarknad började luckras upp och, som följd därav, om rivaliserande fackliga organisationer skulle dyka upp på arbetsplatserna.

När det gäller styrelserepresentation för *det allmänna* tillkommer andra problem, främst frågan hur myndigheterna skall förfara med den information som samlas in och hur man i längden skall undgå att få sin handlingsfrihet beskuren av de egna företrädarnas agerande i bolagsstyrelserna.

Även om de informationsmottagande myndigheterna är skilda från de organ som förvaltar statsägda företag skulle det lätt kunna uppstå en känsla inom näringslivet av att staten inte är opartisk. Man kunde komma att sätta likhetstecken mellan den "överhöghetsstat" som fastställer ramarna för företagets handlande, den myndighet som utser styrelseledamöter i enskilda bolag/ekonomiska föreningar och de myndigheter som driver företag i konkurrens med de enskilda.

Så länge det rör sig om ett fåtal utvalda företag är det kanske möjligt att med beaktande av sekretesskrav etc samla in och vidarebefordra information till de myndigheter som kan göra anspråk härpå. Men hur skall en sådan ordning bringas att fungera om styrelserepresentationen utsträcks till alla större företag?

Frågan om inverkan på myndigheternas handlingsfrihet sammanhänger med att företagsledningarna ofta tvingas fatta impopulära, politiskt känsliga beslut. För att gardera sig mot kritik kan det i utsatta lägen vara frestande för myndigheten att öka trycket på "sin man" i styrelsen. Förutom att man därmed markerar dennes målkonflikt skulle garderingar av detta slag kunna generera väsentligt mer långtgående samhällsingripanden än som från början avsetts, och därmed ännu större medansvar, ännu större risk för kritik etc. Snart skulle på så sätt möjligheterna att upprätthålla en blandekonomi av svensk typ med självständiga beslutenheter på en marknad komma att ställas på sin spets.

Vare sig det gäller arbetstagarledamöter eller offentliga sådana står det klart att styrelserepresentationen inte passar naturligt in i nuvarande *företagslagstiftning* och den arbetsfördelning som där föreskrivs mellan olika bolagsorgan. Om de temporära bestämmelserna skall permanentas efter försöksperiodens slut, och det tycks alla parter räkna med, blir det sannolikt ofrånkomligt att genomföra en översyn av hela intressentstrukturen och reglerna för hur det slutliga inflytandet skall mätas och ansvar utkrävas. Först efter en sådan omarbetning blir det möjligt att samordna de olika intressenternas krav på medbestämmanderätt med önskemålen om en effektivt fungerande företagsledning.

6 Morgondagens företagsledning

Några utvecklingstendenser

Detta avslutande kapitel syftar till att avrunda analysen med några reflexioner kring morgondagens företagsledning. Framställningen gör långt ifrån anspråk på fullständighet. Vi skall främst utveckla vissa tendenser som tagits upp i de föregående kapitlen och som i ett längre perspektiv kan väntas få stor betydelse för sättet att utöva inflytande över företagen.

Först diskuteras själva företagsbegreppet och dess förändringar. Därefter analyseras ägandets innebörd i olika typer av företag. Frågan är om ägandet kan väntas bli lika avgörande som hittills för rätten att delta i det direkta beslutfattandet. Vi skall i anslutning därtill även ta upp den fördelningspolitiska aspekten och belysa den debatt som nu växer fram om hur man skall göra de anställda delaktiga i förmögenhetstillväxten i framgångsrika företag. Vidare dryftas den fortsatta utvecklingen på företagsdemokratins område, inklusive frågan om de gränser som effektivitetskraven kan väntas sätta för möjligheterna att utsträcka demokratiseringen av beslutprocessen.

Eftersom detta kapitel tar sikte på morgondagens företagsledning är framställningen inte bunden till de nuvarande bolagsorganen. När det gäller stämmofunktionen skall vi dock använda de synpunkter som framförts under intervjuerna till att aktualisera vissa anpassningar inom ramen för nuvarande aktiebolagslag. Dessa reformförslag, som också berör massmedias roll i sammanhanget, får karaktär av riktlinjer för en näringslivets självsanering.

Till sist skall vi knyta ihop de olika avsnitten med några synpunkter på en mer långsiktigt reformerad företagslagstiftning. Hur borde bolagsorganen byggas upp för att med bibehållen

effektivitet kunna säkerställa fungerande relationer mellan företagens huvudintressenter?

Utgångspunkten för våra resonemang är fortfarande en blandekonomi av svensk modell med korrigerad marknadshushållning och stort beroende av omvärlden. Detta förutsätter bl a att företaget skall kunna arbeta som en fristående beslut-enhet och mäta sin grad av framgång med generella lönsamhetsmått i konkurrens med andra företag. Inriktningen av företagens verksamhet framkommer därvid ytterst som resultatet av de köpbeslut som fattas av tusen sinom tusen konsumenter på olika marknader.

Företagsbegreppet

I inledningskapitlet betecknades företaget som nyckelenheten i det ekonomiska livet. Där gjordes emellertid inga försök att närmare definiera företagsbegreppet och dess förändringar. Vi nöj-de oss med konstaterandet att företaget är en *styrd organisation* som kan uppträda i skilda juridiska former.

I all debatt om maktfördelning och beslutfattande inom näringslivet brukar företaget närmast associeras med fasta kapitalföremål såsom fabriker, butiker och kontor där människor och maskiner arbetar. Inom detta typföretag pågår en noga definierad produktion eller förädling. Beroende på den teknik som tillämpas, de råvaror som utnyttjas eller de produkter som framställs klassificeras företagen i olika branscher.

Det här företagsbegreppet växte fram i en tid när det avgö-rande, det nya och framför allt det svåra var att kunna tillverka, att med hjälp av teknik och anpassad vetenskap kunna produ-cera förnödenheter i långa serier och till låg styckkostnad. Det överordnade begreppet näringsliv blev mot den här bakgrunden nästan synonymt med industriell ekonomi. Även om det sedan de facto har tillkommit andra synsätt, även om industrisam-hället är på väg mot ett servicesamhälle, har terminologin för-blivit oförändrad. Med den eftersläpning som alltid finns i

idéer och föreställningar framtonas också dagens och morgondagens företagsbild ungefär som genomsnittet av hur den har sett ut under åtminstone det senaste halvsekle.

Kapitalet, de tekniska produktionsmedlen, var knapphetsfaktorn under genombrottsskedet. Och debatten som följde i den industriella utvecklingens spår kom inte minst att gälla makten över kapitalet. Ur denna debatt växte fram hela ideologier som ytterligare har befäst gamla föreställningar om företagsamheten och som därmed bidragit till att konservera företagsbegreppet. Samma sak gäller synen på hur företagen är organiserade, hur inflytandet utövas.

Även hos företagsledarna själva återfinner man det gamla företagsbegreppet. Också de har ofta en eftersläpande bild av sin egen situation, av näringslivets struktur och sätt att fungera. Detta trots att den verklighet som för en planerande företagsledare borde vara utslagsgivande är vad nuet visar om tendenserna i framtiden.

Kriteriet på morgondagens företag är förmodligen inte de fasta kapitalföremålen. Det finns mycket som talar för att det moderna företaget snarare kommer att associeras med den internationellt rörliga idé- och kunskapsmassa, som finns inom organisationen. I ett näringsliv uppbyggt av den sortens företag är inte det stationära realkapitalet lika avgörande. Företagen är här lösare knutna till produktionsenheter och andra anläggningar. Lokaliseringen blir mindre bestämd, den enda fasta tillgången utgörs kanske av en kontorsbyggnad. Resurserna kommer i en annan utsträckning än nu att behöva flyttas från aktivitet till aktivitet. Företaget får inte sin samhällsfunktion definerad genom anknytningen till råvarukällor eller nationellt ursprung. Företagsledarnas uppgift blir inte i första hand att organisera produktionen av en viss vara eller tjänst utan att generera och samtidigt administrera flödet av idéer och kunskap.

Trots den begreppsmässiga eftersläpningen finns det här företaget redan, i större eller mindre utsträckning. Och vad märkligare är, det kan spåras långt tillbaka i tiden, ja till epoker långt före det industriella genombrottet. Det nya företaget på-

minner nämligen om det klassiska handelskompaniet. Åtminstone de största får världen till operationsbas, de förhandlar på jämställd fot med regeringar, precis som Hansan eller East India Company gjorde. Och de kommer att ge politikerna och fackföreningarna ständig huvudbry. Själva internationalismen i deras uppbyggnad skapar misstänksamhet och oro. Företagen får helt enkelt lättare än regeringar och fackföreningar att växa ur den trånga nationalstaten och dess föreställningar.

Det företag vi här talar om kommer att stå i ett mer instabilt förhållande till sina olika intressenter, inklusive de anställda — även om vi samtidigt får utbyggda trygghetslagar på den inhemska arbetsmarknaden. Vid definitionen av företagsbegreppet blir det viktigare än hittills att göra åtskillnad mellan arbetsstället och företaget. Arbetsställen kommer alltid att finnas men företaget kan inte härledas ur de arbetsställen som för tillfället ingår i det. Och de arbetsställen som ingår behöver inte vara ägda, bl a därför att ägandet inte torde konstituera bestämmanderätt på samma sätt som hittills. Det är sannolikare att man kommer att träffa leveransavtal i olika former, avtal som till sina praktiska konsekvenser kan bli lika bindande som ett hundra procentigt moder- och dotterbolagsförhållande är i dag. Det fundamentala här skulle vara den kunskap företaget besitter när det gäller att organisera och samordna olika arbetsställen så att marknadens ständigt skiftande behov kan tillfredsställas.

Vi har redan sett hur dagens företag i samband med fusioner och strukturrationaliseringar är beredda att köpa och sälja anläggningar i en utsträckning som inte förekom för bara tio-femton år sedan. Företagen byter bransch och verksamhetsinriktning, de förändras i takt med efterfrågans skiftningar. Investmentbolag såsom Incentive och Promotion är väl de mest slående exemplen. De representerar en typ av företag som redan från början varit inriktade på verksamheter av växlande innehåll och som är organiserade för att dra till sig idéer, exploatera idéer.

Den sorts företag som här föresvävar oss kommer snarast

att förknippas med teknostrukturen, med företagsledningen i vid mening. Det är den som förvaltar och utvecklar företagets värdefullaste tillgång, nämligen organisationens know-how och vidsträckta kontaktnät. Det är förmågan att dra till sig kunskap och att omsätta den i rörelseresultat som sedan blir avgörande för möjligheterna att mobilisera finansiella resurser.

Även kreditgivarna kommer att behöva anpassa sin syn på företaget. Säkerheter i traditionell mening torde inte bli utslagsgivande i samma mening som i dag utan krediterna måste i realiteten baseras främst på tilltron till företagets livskraft, på förväntningarna om ett fortsatt "flöde av ekonomiska värden".¹ Egentligen tillämpar bankerna blankokrediter redan i dag, som när de tex accepterar säkerhet i en produktionsapparat som knappast kan utnyttjas av någon annan än det låntagande företaget. Den tendensen kommer att tillta. Banklagens eftersläpning markeras av att den godtar statiska hypotek men däremot inte säkerhet i dynamiska värden som marknadsinvesteringar.

Sammanfattningsvis kan inflytandet och kontrollen över framtidens företag behöva ta sig andra uttryck än dagens erfarenheter ger vid handen, och detta inte enbart beroende på företagets storlek eller multinationella karaktär. Det kommer sannolikt att bli en mer komplicerad affär att reglera makten över kunskapsmassan än makten över realkapitalet.

Ägandets innebörd

Vi har tidigare snuddat vid frågan om inflytandets ursprung, detta att ägarfunktionen av gammalt samtidigt varit en makt- och ledarfunktion, att bestämmanderätten över bolag i sista hand knyts till aktieinnehav.

Det hör visserligen till ovanligheten i vårt land att den näringspolitiska debatten förs i hårdtagna termer av kapitalism

¹ Jfr bla Rodhe, Knut: *Något om säkerhet i ett flöde av ekonomiska värden enligt svensk rätt*, Tidskrift utgiven av Juridiska Föreningen i Finland 2—3/1973.

och socialism. Ansträngningarna har i stället inriktats på att hitta praktiska lösningar på näraliggande problem. Likväl brukar både näringslivets kritiker och dess tillskyndare — fast naturligtvis med rakt motsatta syften — gärna framhålla att ungefär 90 procent av produktionsmedlen i Sverige är enskilt ägda, kanske till och med 95 procent om man räknar med vad som ägs av kooperativa företag. Och detta, tillägger man kanske, trots ett mer än fyrtyioårigt socialdemokratiskt regeringsinnehav.

Vad ligger bakom sådana hänvisningar till ägarstrukturen? Vad lägger man på ömse sidor in i begreppet enskilt ägande?

Om vi utgår från de grundläggande definitionerna av ett kapitalistiskt och ett socialistiskt system skulle uttalandet inte bara betyda att större delen av landets företag ägs av enskilda personer utan också att dessa kan fritt förfoga över sin egendom. Särskilt kritikerna av privat näringsliv brukar i debatten frammana sådana föreställningar och utgår därvid medvetet från den s a s absoluta definitionen av äganderätt.

Företrädarna för enskilt näringsliv har å sin sida i olika sammanhang, t ex i utlandsinformationen, varit angelägna om att framhålla att Sverige inte är något socialistiskt land. Även de betonar därför, utan närmare definitioner, att större delen av industrin och hela handeln ligger i privata händer.

Vad som nästan alltid kommer bort i den här sortens yttre lägesbeskrivningar är att ägaren i praktiken långt ifrån kan göra vad han vill med de produktionsmedel han äger. Det är för övrigt osäkert om han någonsin har kunnat göra det. Klart är i alla fall att förfogandemöjligheten successivt har krympt.

Äganderätten är inte något enhetligt, odelbart begrepp. Den måste snarast betraktas som en rad *olika ägarfunktioner*, som visserligen hänger samman men som ändå kan säras från varandra.¹ Vad som har hänt under det senaste århundradet och som fortsätter att hända, inte bara i vårt land utan i praktiskt

¹ Jfr bl a Undén, Östen: *Några synpunkter på begreppsbyggnaden inom juridiken*; festskrift tillägnad A. Hägerström, 1928, samt Adler-Karlsson, Gunnar: *Funktionssocialism*, Prisma, 1967.

taget alla länder med "enskilt ägande", är att allt fler ägarfunktioner, allt mer av ägarnas ursprungliga eller formella bestämmanderätt de facto undandragits dessa och tillfallit andra. Mottagande parter är främst den egna teknostrukturen men också löntagarorganisationer och det allmänna i meningen centrala eller lokala myndigheter.

Vissa av dessa parter har flyttat fram sina positioner genom att helt enkelt övertrumfa ägarna i fråga om yrkeskunskaper. Detta har, som vi sett, ofta varit utmärkande för den professionella företagsledningen. De första generationernas män var aktiva ägare. De stödde sig vanligen på överlägsen kompetens, vilket gav dem ett slags naturlig legitimation. Efter hand som den sk "ägarsubstansen"¹ tunnades ut började denna position sedan att försvagas.

Andra parter har stärkt sin ställning genom att organisera sig. Detta gäller främst de anställdas företrädare. Frågor rörande löner, arbetstid och andra villkor ansågs längre tillbaka helt ligga inom ramen för ägarens/arbetsgivarens bestämmanderätt. Nu avgörs de till stor del genom förhandlingar mellan arbetsmarknadens parter.

Äter andra har med lagstiftningens hjälp lagt sig till med vad som tidigare betraktats som ägarfunktioner. De som därvid trätt i ägarnas ställe är myndigheter av olika slag.

Den här skisserade utvecklingen har inte skett likformigt över hela linjen. Sannolikt rör det sig heller inte om någon jämn och obruten utveckling i tiden. Men tendensen är klar.

Den framflyttning av positionerna som olika intressenter gjort på ägarnas bekostnad gäller för övrigt oavsett om ägarna varit privatpersoner, kooperativa föreningar eller stat och kommun. Maktförskjutningen beror inte på *vem* som äger — vilket man skulle kunna tro om man tar del av den ortodoxa socialiseringsdebatten — utan på att *andra* intressenter än ägarna skaffat sig ökat inflytande. Den gamla exklusiva kopplingen mellan ägande och makt håller steg för steg på att tonas ned.

¹ Uttrycket använt av den österrikisk-amerikanske nationalekonomen Joseph Schumpeter.

Och det sker vanligen så odramatiskt att de doktrinära barri-
kadmäparna för enskilt näringsliv respektive för ett statsägt
inte tycks märka att deras traditionella ställningar håller på att
bli föråldrade. De synliga attackerna och motoffensiverna gäl-
ler påfallande ofta skansar som inte är reella medan det samti-
digt pågår en frontförskjutning som sällan återspeglas i krigs-
kommunikéerna!

Vad har detta successiva överförande av ägarfunktioner till
andra intressenter inneburit och vad kommer det att innebära
på längre sikt? Utrymmet tillåter oss inte att gå närmare in på
sådana frågor. De erfarenheter som gjorts hittills brukar anses
tyda på att "funktionssocialiseringen" — eller egentligen "av-
ägariseringen", eftersom det långt ifrån enbart rör sig om att
överföra ägarfunktionerna till statliga myndigheter — kunnat
förenas med ett vitalt näringsliv och en fungerande marknads-
hushållning. I Jugoslavien försöker man för övrigt kombinera
marknadskrafterna med helt andra intressentmönster än våra.
Det avgörande synes vara att företagen består som självständiga
beslutenheter, inte att ägarinflytandet i sin gamla tappning
består.

Det finns emellertid också varnande röster som menar att
blandekonomins innehåll vridits för långt i "avägariserande"
riktning, att vi hotar få en låst ekonomi med alltför många
vested interests inbyggda i systemet, en ekonomi utan det hand-
lingsutrymme för företagande som marknadshushållningen an-
ses kräva. Sådana uttalanden brukar utmynna i att vi antingen
måste vrida utvecklingen tillbaka, om nu detta skulle vara möj-
ligt, eller acceptera övergången till en helt annan sorts ekono-
mi.

På ett område kan redan den hittillsvarande utvecklingen
väntas leda till ett nytänkande, och det gäller i fråga om bo-
lagslagstiftningen och dess grundfilosofi. Hittills har lagstiftaren,
som vi ofta påpekat, hållit fast vid föreställningen om ägarna
som de i företagen beslutande, vare sig ägarna sedan är enskilda
personer eller sammanslutningar. Vad som förr eller senare
torde ske är en "uppdatering", innebärande att även inom ra-

men för bolagstiftningen accepteras vad som länge godtagits i debatten och i den administrativa verkligheten, nämligen ett mer mångsidigt partsförhållande. Företaget övergår, oavsett vem som äger aktiekapitalet, till att bli ett slags samhällsinstitution. Arbetsgivarbegreppet knyts till den professionella företagsledningen, som i sin tur har att "förhandla" med de olika parterna, även med dem som tillskjutit riskbärande kapital (ägarna).

Lösningar av det här slaget påminner om Ernst Wigforss *samhällsföretag utan ägare*,¹ ett slags stiftelser med en ledning som inom marknadshushållningens ram uttryckligen har till uppgift att förvalta en del av landets eller någon internationell samfällighets produktiva resurser. Ägarna i meningen kapitaltillskjutare finns emellertid kvar. De har även i fortsättningen sin främsta uppgift i ett kompromisslöst fasthållande vid att företagen måste vara lönsamma. De kan emellertid också använda sitt ägarinflytande för att i andra avseenden påverka företagens politik. Betecknande är t ex den våg av protester som på sistone sköljt genom amerikanska universitetet och kyrkor mot att dessa institutioner äger aktier i företag som tillverkar DDT eller napalm, som vägrar anställa färgad arbetskraft, som etablerat sig i länder med rasförtryck etc.² Ägarna kommer antagligen också att försöka stärka sin ställning genom att ta efter vad företrädarna för produktionsfaktorn arbete gjorde för snart ett sekel sedan, nämligen att organisera sig. Vad som markerar skillnaden mot förr är att det inte längre blir samma formellt exklusiva makt knuten till kapitalet. Utöver en avkastning (utdelning), som växlar med konjunkturerna och som genom sin riskfyllda karaktär måste antas ligga högre än t ex bankränta, skulle aktieägarna inte ha någon förtur till överskottet.

Vissa påstår att vi genom sådana lösningar skulle hamna i ett mer eller mindre korporativt samhälle. Andra hävdar att fackföreningarna kan fortsätta som förr att förhandla om löner och

¹ Wigforss, Ernst: *Vision och verklighet*, Prisma, 1967, m fl böcker.

² Jfr bl a Simon, John G/Powers, Charles W/Gunneman, Jon P: *The Ethical Investor*, Yale University Press, 1972.

arbetsvillkor, men att de inte längre behöver spela samman oppositionsroll som de innehaft i ett system där arbete och kapital stått i harnesk mot varandra — jämför vad vi tidigare sagt om konsekvenserna av styrelserepresentation för de anställda.

Äganderätten utgör som vi försökt påvisa ett juridiskt komplex, som är mer differentierat och svåråtkomligt än det brukar framstå i debatten. Äganderätten kan efter hand också väntas ta sig andra uttryck än vi varit vana vid, särskilt om den appliceras på storföretag. När det däremot gäller mindre företag, nystartade företag eller överhuvudtaget företag där ägargruppens idéer och kreativitet alltjämt är den dominerande kraften, kan sambandet mellan ägande och inflytande mycket väl fungera ungefär som lagstiftaren tänkt sig. Den avgörande drivkraften här är visserligen idémassan, inte kapitalet. Det inflytande, den beslutskraft företagaren behöver för att t ex i grundarskedet kunna förverkliga sina idéer knyts emellertid till innehavet av det riskvilliga kapitalet. Företagaren och kapitalisten blir identiska.

Livsnerven i en ekonomi av västerländsk typ är att det finns enskilda människor som själva vill och kan förverkliga idéer. Systemet kräver att man inte i trygghetens och jämlikhetens namn avklarar dem behövlig handlingsfrihet. Eftersom det alltid kommer att finnas företag som slås ut, arbetstillfällena som försvinner, måste det hela tiden skapas nya sysselsättningsmöjligheter. Annars riskerar vi permanent arbetslöshet. I vilken utsträckning det åsyftade företagarinflytandet sedan måste förbindas med aktiekapitalet är oklart. Det borde egentligen knytas till den mest utslagsgivande "produktionsfaktorn", nämligen förmågan att just kunna omsätta idéerna i praktisk handling. Sådana faktorer är emellertid svåra att fånga. Det kapitalistiska systemet har visat sig vara mest nyskapande och effektivt resursutnyttjande när den som besitter företagarförmågan samtidigt jagar kapitalavkastning.

Mellan de ägaranonyma storbolagen och de utpräglade fåmansföretagen finns ett skymningsland av företag som varken passar riktigt för den ena eller den andra formen, företag som

vuxit ur ett system utan att ännu ha hunnit in i ett annat. Dessa obestämbara mellangrupper kommer att vålla bekymmer bl a för dem som skall utforma morgondagens bolagsorgan.

Förmögenhetsfördelning kapitalägare-löntagare

När vi här diskuterar förändringarna i ägandets innebörd sker det huvudsakligen från inflytandesynpunkt. Det finns emellertid också en fördelningspolitisk aspekt som i korthet skall beröras. Den kan i likhet med frågan om medbestämmande och företagsdemokrati spåras långt tillbaka i tiden. Den har varit ett av de stora debattämnen i många europeiska länder men inte förrän på sistone börjat diskuteras i Sverige.

Det nymornade svenska intresset synes till väsentlig del sammanhånga med svårigheterna att hålla ihop de samordnade avtalsförhandlingarna och att därmed kunna fortsätta en lönepolitik med sikte på utjämning mellan olika grupper på arbetsmarknaden. Denna solidariska lönepolitik har varit påfrestande för sammanhållningen hos de välavlönade. Den innebär att de lönsamma och expansiva företagen kommer lindrigare undan än de skulle ha gjort om företag eller branscher förhandlat var för sig. På motsvarande sätt tvingas de mindre lönsamma företagen ofta att betala löner som de inte orkar bära. ”Vägen till den av fackföreningsrörelsen eftersträlvade lönestrukturen är kantad av nedlagda företag och utslagen arbetskraft”, konstaterades det i en LO-skrift¹ härom året.

Vad som hotar de samordnade lönerörelserna är främst de sk övervinsterna i lönsamma företag. Denna lönepolitikens ”läcka” anses gå löntagarnas näsa förbi och bidrar till en snabb förmögenhetsökning för aktieägarna. Även om ett företags vinster ofta jämnar ut sig över en längre tidsperiod är det i förhandlingsögonblicket svårt att förmå de anställda i sådana företag att anpassa sina lönekrav till de mindre räntabla företa-

¹ Meidner, Rudolf/Öhman, Berndt: *Solidarisk lönepolitik*, Tiden, 1972.

gens lönebetalningsförmåga utan att löntagarna på något sätt blir delaktiga i förmögenhetstillväxten.

Denna fackliga utgångspunkt för resonemanget kan te sig naturligt i ett läge när en gammal ståndpunkt behöver omprövas och föras ut till medlemmarna för debatt. Från svenskt fackligt håll har man nämligen länge motsatt sig allt som luktat andelsägarsystem. Även från *företagens* sida finns det argument i tiden som talar för en jämnare förmögenhetsfördelning. Det vanligaste sammanhänger med den successivt försämrade lönsamheten i näringslivet. Industrins genomsnittliga räntabilitet (avkastning på totalt kapital efter skatt) har sjunkit från 8 procent år 1960 till under 5 procent år 1972¹, detta trots att en viss förbättring kunde konstateras det sistnämnda året jämfört med bottenläget 1971. Utsträcker vi jämförelsen längre tillbaka i tiden blir nedgången än mer markerad. Och den har pågått samtidigt med att låneräntan stigit kraftigt. Det brukar från rent finansieringsmässiga utgångspunkter hävdas att t ex de börsnoterade företagen i Sverige skulle behöva fördubbla sin genomsnittliga vinst efter avskrivningar och skatter. Med den nuvarande utvecklingen urholkas företagens självfinansieringsgrad och därmed deras benägenhet att investera. Risken är stor att de företag som kan väljer att göra sina investeringar i andra länder där lönsamheten är högre. En jämnare förmögenhetsfördelning inom landet skulle i detta läge aktivt kunna bidra till att *skapa tolerans för behövliga vinster*. Och det borde från företagets utgångspunkt vara så mycket mer angeläget om den kunde åstadkommas utan att kapital behöver lämna företaget och utan konfiskering för de ursprungliga aktieägarna. Möjligen skulle någon form av "solidarisk förmögenhetsbildning" i de anställdas hand dessutom medverka till att hålla igen kontantlönekraven och därmed mildra de prisstegringar som hittills alltid blivit följden av löneutvecklingen.

Även mer generellt gäller att stora grupper människor, inte minst bland företrädare för industri och handel, ser den ojäm-

¹ Källa: SE-banken.

na förmögenhetsfördelningen med växande oro. Det ligger någonting djupt stötande i den förmögenhetskonzentration som sker och den kan lätt tas till förevändning för krav på omfattande förstatliganden inom näringslivet. Trots statsdriftens ofta manifesterade olägenheter i form av byråkratisering, likriktning och brist på effektivitet blir motiveringen förr eller senare, dvs vid första bästa politiska tillfälle, att statlig makt- och förmögenhetskonzentration är att föredra framför privat. Alternativet att försöka korrigera med hjälp av höga arvsskatter medför andra allvarliga nackdelar såsom tendenser till kapitalflykt, tvånget att bryta sönder och sälja av naturligt integrerade familjebolag etc.

Slutsatsen blir att det från näringslivets egen utgångspunkt måste vara angeläget att finna en lösning som kan motverka den sneda förmögenhetstillväxten utan att för den skull överföra fler företag i statens ägo och även utan att medverka till skapandet av andra, ohämmat växande förmögenhetskollektiv. Den mest naturliga lösningen borde vara att ge de anställda del i den årliga *tillväxten* av kapitalstocken.

På flera håll i den västliga världen prövas för närvarande olika vägar att uppnå motsvarande mål. I *Frankrike* har man sedan 1967 inom ramen för sin *participation* en lag om vinstdelning, 1971 kompletterad med en lagstiftning om löntagaraktier. De anställda i företaget med fler än 100 anställda skall ha del i vinsten så snart företaget visar överskott. Schematiskt uttryckt reserverar företagen då först 5 procent av sin vinst för aktieägarna som en grundavkastning på det satsade kapitalet. Sedan fördelas återstoden av överskottet så att en fjärdedel går till de anställda och en fjärdedel till aktieägarna medan hälften plöjs tillbaka i företaget för investeringar och vidareutbildning. De medel som tillfaller de anställda utbetalas inte som lön utan avsätts till en särskild personalfond — det finns tre alternativa typer av sådana fonder. Pengar som stått inne i mer än fem år kan lyftas individuellt som skattefri utdelning. De kan också stå kvar som ett långsiktigt sparande.

Fördelarna med det franska systemet är att de anställda får

del i förmögenhetstillväxten samtidigt som företagen får ett tillskott av riskvilligt kapital. Just det senare har emellertid kritiserats från franskt fackligt håll. Där betraktas lagens huvudsyfte vara att främja företagets självfinansiering och att genomdriva tvångssparande. Man har också påtalat att lagen inte underlättat löntagarnas möjligheter till medinflytande i företagen.

Denna negativa inställning tycks åtminstone delvis sammanhålla med det sätt på vilket lagen genomfördes. De Gaulle hade satt igång det hela med orden: "Kapitalismen är nedsliten. Socialismen är obrukbar. Vi måste försöka något annat: *la participation!*" Utan att man först hade lyckats sälja förslaget och vinna fackföreningarna för idén genomdrevs så reformen med påföljd att de allmänna motsättningarna på den franska arbetsmarknaden stod kvar.

I Danmark framlades 1971 av LO ett radikalt förslag om sk ekonomisk demokrati. Det innebar inrättande av en löntagarnas "udbyttes- og investeringsfond" som skulle fylla det trefaldiga syftet att ge industrin bättre tillgång till riskbärande kapital samt de anställda del i förmögenhetstillväxten och inflytande över beslutprocessen. Fonden avsågs innefatta samtliga danska löntagare, oavsett arbetsplats. Arbetsgivare inom både den privata och den offentliga sektorn skulle under första året lämna bidrag till fonden med belopp motsvarande en procent av den totala lönesumman. Avgifterna skulle sedan stiga med en halv procent om året tills bidragen når en nivå av 5 procent av den totala lönesumman. Denna nivå skulle uppnås efter åtta år.

Förslaget, som blev häftigt kritiserat, har sedermera delvis omarbetats i avsikt att lagfästas. Oppositionspartierna har bl a hävdat att avgiften skulle få karaktären av löneskatt med prisstegringar som följd. Främst har dock kritikerna vänt sig mot den centralisering som löntagarfonden anses innebära. Dansk Arbejdsgiverforening har lagt fram ett eget, decentraliserat förslag. När detta skrivs är frågan ännu inte avgjord.

I *Västtyskland* har diskussionen om någon form av andels-

ägarsystem pågått alltsedan den ekonomiska återuppbyggnaden inleddes efter andra världskriget. Tyska LO (*Deutscher Gewerkschaftsbund*, DGB) har nyligen utarbetat ett förslag till löntagarfonder som innebär att varierande andelar av företagsvinsten över en viss basnivå (200.000 DM) skall omvandlas till aktier i det egna företaget. Aktierna skall sedan överföras till och förvaltas av självständiga, regionalt uppbyggda fonder. Dessa skall fungera ungefär som holdingbolag, i vilka löntagarna i berörda företag äger andelar. Löntagarna får majoritet i "holdingbolagens" styrelser men även arbetsgivar- och samhällsrepresentanter skall kunna ingå. Efter tio år kan "holdingbolagen" börsintroduceras och de löntagare som så önskar skulle därmed på sedvanligt sätt kunna avyttra sina andelar. Fonduttaget vid företagen föreslås stiga enligt en progressiv skala. Förslaget har låglöneprofil såtillvida att endast löntagare med viss maximiinkomst har rätt till andelar i fonden.

Det tyska DGB-förslaget innebär inte någon tvångsöverföring av redan existerande tillgångar från aktieägare till anställda. Det fördelade kapitalet behöver aldrig lämna företagen. Vad som sker är att de anställda får del av de nytillkommande förmögenhetstillskotten. Bedömningarna av förslaget synes variera med om fonderna skall användas som maktinstrument eller om huvudsyftet skall vara förmögenhetsfördelning. Trots sin regionala karaktär kan förslaget knappast sägas innebära något decentraliserat alternativ. Ärligen beräknas 4 à 5 miljarder DM flyta in i de föreslagna fonderna. Det gör att fonderna på relativt kort sikt kan bli dominerande ägare i ett stort antal företag, med den koncentration av makt det de facto måste komma att innebära till den verkställande ledningen av dessa fonder.

Inom svenska LO, som i god tid före kongressen 1976 väntas framlägga ett eget förslag i ärendet, uppger man sig hysa betydande intresse för principerna bakom den tyska DGB-lösningen, låt vara att den måste ändras på vissa punkter för att passa svenska förhållanden. Om de tyska tankegångarna får bilda utgångspunkt torde detta samtidigt innebära att LO släpper si-

na tidigare planer på branschfonder. Med anspelning på de mål som på sin tid åberopades för dessa branschfonder kan tilläggas att inflytandefrågan nu börjat lösas lagstiftningsvägen, att den centrala kapitalbildningen kan tillgodoses via bl a AP-fonderna och att stabiliseringsaspekten kan angripas enligt den sk EFO-modellen.¹ När den dagen kommer borde det därför bli möjligt att se de eventuella löntagarfonderna främst från fördelningssynpunkt.

Vid sidan om dessa kollektiva former av vinstdelning och delägarskap prövas på många håll mer individuella sparandesystem. De företag vi varit i kontakt med säger sig också vara positiva till en spridning av aktieäandet bland sina anställda, till aktiesparkklubbar i samarbete med företaget e dyl. Man har emellertid inte förtigt svårigheterna. Företrädare för bolag som på gynnsamma villkor låtit sina anställda låna pengar i företaget för köp av aktier i det egna bolaget vittnade värtaligt om de problem som kan uppstå om kurserna går ned. En vd som genomlevt detta förklarade att man nog måste pröva andra former. "Den som vill köpa aktier måste ha en såpass stabil ekonomi att han egentligen kan avstå från de pengar han ämnar riskera. Annars kan han råka förfärligt illa ut."

En uppmärksammas lösning från senare år är den personalstiftelse som Svenska Handelsbanken bildade 1973 i syfte att ge sina anställda medbestämmande och delaktighet i vinst. Enligt de riktlinjer som dragits upp inom banken skall avsättning till fonden (Stiftelsen Oktogonen) ske sådana år när banken uppvisat ett gott resultat. Varje anställd som varit knuten till banken viss tid blir delaktig i fonden och får därvid lika stor årlig andel, oavsett lön, ålder, antal tjänsteår etc. För de medel som avsätts skall fonden köpa Handelsbankspapper (preferensaktier, stamaktier, förlagsbevis). Avkastningen från fonden kan däremot disponeras för köp även av andra värdepapper. Fondens styrelse består av ledamöter ur bankens olika fö-

¹ Syftar på Edgren, G/Faxén, K-O/Odhner, C-E: *Lönebildning och samhällsekonomi*, Rabén & Sjögren, 1970.

retagsnämnder och den anställde får normalt ut sin andel efter uppnådd pensionsålder. Denna beskattas som inkomst det år den utbetalas. Anställd som slutar sin tjänst före pensionsåldern får omedelbart ut sin andel.

Det skulle vara tillfredsställande om förmögenhetsfördelningen kunde åstadkommas genom individuella, företagsanknutna lösningar. Uppslutningen kring det egna företaget skulle därmed främjas. En rent intern fondbildning kommer emellertid knappast att ge lika förmögenhet för lika arbete. Spännvidden är stor mellan de mest och de minst lönsamma företagen. Resultatet kunde lätt bli uppkomsten av vad som i klassisk socialistisk litteratur brukar kallas en "arbetararistokrati" i tillväxtföretagen, och detta skulle strida fundamentalt mot de fackliga solidaritetskraven. Det måste dessutom bli angeläget att kunna åstadkomma någon form av riskspridning mellan de kapitalandelar som förvaltas av fonderna.

Farhågor för att de eventuella löntagarfonderna skulle utvecklas till centralbyråkratiserade maktinstrument som "socialiserar företagen bakvägen" har redan uttalats. Bortsett från att ordet socialiserar är definitionsenligt fel skulle sådana ambitioner förutsätta ett fasthållande vid det gamla systemet med exklusiv koppling mellan ägande och inflytande, en ordning som så intensivt kritiserats inte minst från fackligt håll. Löntagarna har fått medinflytande i företagen i sin egenskap av anställda, oberoende av om de är aktieägare eller ej. Den säkraste garantin mot en uppslitande socialiseringsdebatt under senare delen av 1970-talet vore om alla parter kunde skjuta det rent fördelningspolitiska målet i förgrunden.

Utvecklingen på företagsdemokratins område

Den representativa demokratin, byggd på allmän och lika rösträtt och förknippad med vidsträckta mänskliga rättigheter är sedan lång tid grundvalen för vårt samhällsskick. De folkvalda församlingarna uppfattas som bärare av makten, de allmänna

valen som uttryck för folkviljan. Ingen förnekar längre att politiskt inflytande ytterst bör grundas på folkets samtycke. I den meningen är debatten om demokratin avslutad.

Men att den politiska demokratin blivit genomförd innebär, som det brukar framhållas i de fackliga programskrivelserna, inte att vi har kommit lika långt på andra områden. Med stigande bildningsnivå och högre materiellt välstånd nöjer sig människor inte bara med att kunna påverka sina samhällsvillkor, sin bostadsmiljö eller sitt arbete i stort utan kräver gehör för mer preciserade opinionsyttringar. Dessa strävanden beskrivs ofta som en fördjupning och utvidgning av demokratin. Man talar om närdemokrati, boendedemokrati, företagsdemokrati etc. Den nya dimensionen handlar om hur mindre grupper och enheter skall kunna påverka den omgivning de är mest beroende av. Den förutsätter nya former för inflytande och medverkan. Det rör sig här snarast om en komplettering av den representativa, politiska demokratin, syftande till att tillgodose gruppintressen och till att möjliggöra självförverkligande genom personlig medverkan och medansvar.

Analogin mellan de olika formerna av närlinflytande och det demokratiska statskicket är naturlig men inte helt adekvat. Företagen i en marknadsekonomi arbetar t ex under förutsättningar som inte kan likställas med vad som gäller för samhällsinstitutionerna. Det hade varit önskvärt med en distinktion mellan begreppen demokrati och medinflytande. Den möjligheten är emellertid för länge sedan försuttan. Vi måste därför leva vidare med de oklara begreppen. När det gäller frågan om ökat medinflytande inom näringslivet skall dessutom beaktas hur innebörden vidgats från 10- och 20-talets *industriella demokrati* över *företagsdemokrati* till *arbetsdemokrati*, varvid utan begränsning till företag i traditionell mening även avses de arbetsplatser som finns inom den statliga och kommunala förvaltningen, sjukvården, försvaret, kommunikationsväsendet etc.

”Det finns ingen motsättning mellan den politiska demokratis principer och kravet på inflytande för de anställda på den egna arbetsplatsen”, heter det i en TCO-rapport till kongressen

1973.¹ Ett ofta obeaktat förhållande är emellertid att man måste kunna förena detta medinflytande hos de anställda med att företaget eller myndigheten betar sig på ett för hela samhället acceptabelt sätt. Frågan ställs på sin spets när det gäller statlig verksamhet.

All offentlig makt i Sverige utgår från folket. Genom lagar som antas av den folkvalda riksdagen och genom föreskrifter som utfärdas av den parlamentariskt förankrade regeringen delegeras sedan folkets makt över förvaltningen till personer som regeringen anförtror dessa uppgifter. Det finns härigenom ett samband mellan folkets fria val och de personer som utses att leda enstaka verk och myndigheter.

De som händelsevis råkar vara anställda på en offentlig arbetsplats kan rimligen inte ta detta till intäkt för krav på att i representativa former få bestämma verkets eller myndighetens politik. Den utformas i sista hand av riksdagen och därmed av folkmajoriteten. Däremot påverkar de anställda naturligtvis som individer och yrkeskunniga medarbetare handläggningen av olika ärenden. Det råder numera också stor enighet om att de som grupp bör få vara med och utöva inflytande över sin egen arbetsmiljö.

För man motsvarande resonemang om företagen gäller visserligen inte samma förutsättningar som i förvaltningen men det finns paralleller.

I länder med socialistisk ekonomi skulle kunna hävdas att makten över företaget utgår från folket — om man nu kunde hitta något sådant land som uppfyller kraven på fria val. Företagen i socialistiska länder är att likna vid myndigheter. Vad som skall tillverkas bestäms av statsmakten.

I en marknadshushållning har makten över företaget inte någon parlamentarisk förankring. Det går ingen rak linje från folket i politiska val till bolagsstyrelserna. Men det finns en annan sorts val som pågår ständigt och som i hög grad återverkar på företagets ledning, nämligen konsumenternas val mel-

¹ *Demokratisering av arbetslivet*, TCO:s kommitté för samarbetsfrågor på arbetsplatsen (SAMKO), Stockholm 1973.

lan konkurrerande köpalternativ. Liksom fallet är med de politiska partierna försöker även företagen påverka folkets val genom reklam och promotionåtgärder. Och liksom när det gäller den politiska propagandan råder oenighet om hur effektiv denna påverkan är. Raden av misslyckade kampanjer och utslagna företag talar emellertid för att möjligheterna att den vägen styra, "manipulera", konsumenternas val är begränsade.

Företaget — liksom också de politiska organisationerna — utvecklas och lever alltså vidare endast om det kan förmå människor att bland föreliggande alternativ välja just dess varor och tjänster. Lyckas man inte härmed hjälper ingenting. Så länge konkurrensen fungerar, så länge det finns alternativ, sätter marknaden gränser för företagets makt. Och detta gäller oavsett vem som i företagets namn utövar makten, enmansföretagaren eller de anställda som ockuperat en nedläggningshotad fabrik. Bådas möjligheter att driva verksamheten vidare är direkt beroende av om man kan få tillräckligt många köpare att efterfråga organisationens produkter.

Företagets primära samhällsuppgift är att tillverka varor och tjänster för en marknad. Den uppgiften stakar ut gränserna för kapitalägarnas, de fackliga organisationernas och andra intressenters möjligheter att tillgodose sina krav. Hur än partsintresset organiseras eller utövas får strävan efter demokratiska ledningsformer aldrig ta överhand över effektiviteten — då griper marknadskrafterna in och de är en omutlig domare. Omvänt innebär just marknadens krav på effektivitet att företagsdemokratien inte behöver bli så farlig som många tycks tro. Korrektiven är uppenbara och de anställda är sannolikt i högre grad än någon annan intressent rädda om sitt företag.

Demokratins kanske vitalaste princip är att de styrande i sista hand skall vara ansvariga inför dem de styr. Vi har i tidigare kapitel framhållit att sådana krav inte har någon täckning inom ramen för nuvarande bolagslagstiftning. Det har hittills inte funnits några legala instrument genom vilka de anställda kunnat få ett ord med i laget när det t ex gäller att utse företagets verkställande ledning. Genom specialbestämmelser

som hängts på den traditionella företagslagstiftningen har de anställda nu blivit representerade i det organ som väljer vd. Det är sannolikt att denna utveckling kommer att gå vidare så att reformen efter försökstidens utgång mer logiskt integreras i aktiebolagslagen och föreningslagen.

Detta med representation i företagets topporgan är emellertid bara en sida av inflytandeproblemet. De företagsdemokratiska frågeställningarna har i dag fått ett djup och en vidd som sträcker sig långt utanför de områden som diskuteras i denna skrift. De innefattar en hel serie av åtgärder på olika nivåer i företagen. Den *riktning* i vilken utvecklingen kan väntas gå har emellertid antytts av vad som sagts i tidigare avsnitt. Det betyder en fortsatt utbyggnad och breddning av de skilda former av medinflytande som vi redan känner — företagsnämnder, representation i beslutande och kontrollerande organ — men framför allt ökade möjligheter att vara med och fatta beslut inom ramen för den egna arbetssituationen. Däremot kan externa åtgärder som t ex AP-fondens aktieköp knappast ses ur företagsdemokratisk synvinkel. Löntagarnas medbestämmande anses i dag allmänt böra lösas på det lokala planet, i samverkan med de fackliga organisationerna. Detta inflytande kan inte göras beroende av AP-fondens aktieplaceringar. Det skulle ju betyda att de anställda i företag där AP-fonden inte köpt aktier kom att vara sämre lottade än "kollegerna" i placeringsföretagen.

Företagsdemokratien är en politisk rörelse som fångat upp stämningsslagen med många bakomliggande orsaker. I land efter land har den på senare år övergått från teoretiska modeller till åtgärder på det praktiska planet. Medbestämmanderätt är inte längre isolerade experiment i Västtyskland och Jugoslavien. Självstyrande grupper finns inte bara i Holland och Norge. Även om varje land angripit frågorna på sitt sätt och utformat institutioner som är naturliga för dess industriella traditioner, är det mycket som går igen. Dessa reformer representerar en ny fas i den industriella utvecklingsprocessen och graden av

framgång kan bli avgörande för klimatet på arbetsmarknaden under senare delen av 1900-talet. Kan vi inte lösa inflytande-frågorna på ett tillfredsställande sätt finns det anledning att befara återkommande kriser i de industriella relationerna. En belgisk fackföreningsman talade häromåret om risken för tändande gnistor i en redan explosiv psykologisk situation. Vad som alltför ofta händer, menade han, är att lönehöjningar utnyttjas som medel för att avvärja krav på mer djupgående förändringar. De verkliga problemen lämnas obeaktade varför det endast behövs en tämligen obetydlig konflikt för att de skall dyka upp igen.¹

Svårigheten att finna de rätta lösningarna ligger alltså bl a i att kraven på effektivitet och kompetens alltid kommer att sätta gränser för företagsdemokratien. Effektivitetsbegreppet kan visserligen väntas få en djupare innebörd än hittills vanligen varit fallet och t ex inkludera miljöfaktorer på arbetsplatsen, men det går likväl inte att komma runt. Det ligger knappast några dolda naturkrafter bakom de delvis oexploaterade tillgångarna medinflytande och medbestämmanderätt, även om goda relationer på arbetsmarknaden naturligtvis kan vara en starkt positiv konkurrensfaktor, internationellt sett.

Företagsdemokratien kommer heller aldrig att göra det möjligt för var och en att vara med och styra viktiga beslut. Det kommer alltid att finnas överordnade och underordnade, oavsett hur vi rubricerar dem. Den administrativa apparaten i ett företag innebär, och kommer alltid att innebära, en långtgående fördelning av arbetsuppgifter — horisontellt genom specialisering, vertikalt genom ansvars- och beslutdelegering. Överallt tilldelas människor rätten att bestämma över andra.

I och för sig behöver det naturligtvis inte ligga någonting stötande i detta. Det kännetecknar alla organisationer i alla samhällssystem. Men det stötande, det, om man så vill, demokratiska har ofta legat i sättet att rekrytera personer till skilda befattningar, i uppbyggnaden av övervakande och an-

¹ *Crisis in European Industrial Relations?* Free Labour World, maj 1971.

svarsutkrävande instanser, i tonen och kontaktmöjligheterna mellan personer på olika nivåer etc. Det är betecknande att kritiken mot näringslivet till stor del haft moraliska utgångspunkter. Det är överhuvudtaget mindre vanligt i dag att företagen kritiseras för bristande effektivitet, för att de skulle skötas dåligt.

Företagets förhållande till sina anställda måste stå i rimlig överensstämmelse med förhållandet mellan samhället och de människor som bor där. Endast om individen åtminstone i stora drag kan identifiera företagets mål med accepterade allmänna mål kommer han att själv kunna identifiera sig med företagets strävanden.

På den här punkten måste vi dessvärre konstatera att det brister. Företaget identifieras lätt med kapitalägarna, och deras mål beskrivs, under trycket av sekelgamla doktrinära föreställningar, inte sällan i termer som profit, arbetsfri inkomst, utsugning etc. Enligt många iakttagare har främlingskapet t o m ökat i takt med företagets tillväxt och ägarens rollförändring från aktivt närvarande företagsledare till anonyma kapitalförvaltare.

Medbestämmanderätten är antagligen till stor del en psykologisk fråga. Men den är inte mindre viktig för det. Mot den bakgrund som här har skisserats kan det bli ett livsvillkor för enskilt näringsliv att bryta intrycket av exklusiv synonymitet mellan företaget och dess ägare. Åtminstone gäller detta de större, ägaranonyma bolagen. Det skulle underlätta avdramatiseringen av ägandet om även lagstiftaren vidgade partssyner och i aktiebolagslagen betraktade aktieägaren som en intressent bland flera, men, som tidigare framhållits, en intressent som bl a har den centrala uppgiften att vaka över bolagets lönsamhet. Det skulle efter en sådan skilsmässa kanske till och med bli lättare än nu att uppnå förståelse för att aktier måste lämna god avkastning.

Reformering av bolagsstämman

Mot bakgrund av de tendenser som här antytts finner vi det sannolikt att förändringar på längre sikt kommer att behöva göras i bolagsorganens befogenheter, skyldigheter och ansvar. Även den harmonisering av bolagslagstiftningen som pågår inom ramen för den europeiska ekonomiska gemenskapen kan väntas verka i samma riktning. Att endast svaga ansatser till en sådan vidgad diskussion återfinns i det nyligen framlagda förslaget till ny svensk aktiebolagslag kan visserligen förefalla märkligt, men sammanhänger med att strävan efter en enhetlig nordisk lagstiftning helt stod i centrum för utredningens arbete. Detta framgår också klart av betänkandet:

Frågan om en utvidgning genom lagstiftning av det allmännas och de anställdas insyn och inflytande i företagen faller utanför aktiebolagsutredningens i direktiven angivna uppdrag.¹

Anknytningen till ett bredare partsförhållande inom företaget skulle, framhålls det vidare, ha brutit ramen för samarbetet med de övriga nordiska aktiebolagsutredningarna. Och på tal om balansen mellan olika bolagsorgan hävdar man att nu rådande förhållanden i stort sett torde vara ändamålsenliga. Utredningen hänvisar också till de möjligheter som redan finns "att enligt bestämmelse i bolagsordningen låta andra än aktieägare välja en del av styrelseledamöterna" eller att "tillsätta revisorer vid sidan av den av bolagsstämman utsedde". Utredningen refererar likaså till att företagen enligt det nya förslaget skall kunna inrätta ett s k förvaltningsråd:

Visserligen ankommer det på bolagsstämman att besluta om att i bolagsordningen införa bestämmelse om förvaltningsråd. Men efter överenskommelse mellan arbetsmarknadsorganisationerna eller på annat sätt kan förvaltningsrådet tänkas bli ett instrument varigenom representanter t ex för de anställda kan få god inblick i företaget.

¹ SOU 1971:15.

Dessa olika påpekanden känns inte helt övertygande utan verkar vara tillkomna i efterhand. De återspeglar på sitt sätt också den omsvängning i synen på partsförhållandena i företaget som ägde rum från det att utredningsarbetet påbörjades omkring 1960 till tiden för förslagets framläggande drygt tio år senare.

I det oklara läge som nu råder förefaller det inte särskilt meningsfullt att lägga de synpunkter som framkommit under våra intervjuer till grund för förslag om anpassningar av dagens bolagsorgan. I stället skall vi avsluta framställningen med vissa allmänna reflexioner kring de riktlinjer efter vilka morgondagens företagsledning kan komma att byggas upp. Före detta längre perspektiv dock ett kortare: möjligheterna att reformera bolagsstämman och anpassa detta organ till dagens verklighet.

Den bild intervjuerna gett av *bolagsstämman*, särskilt då i större företag, visar ett organ som stegvis förlorat i reell betydelse, trots att den i viss mån kommit att få nya, informativa funktioner. Men även om stämman vanligen inte förmår balansera styrelsens och, framför allt, verkställande direktörens inflytande måste det likväl finnas något överordnat organ som inregistrerar majoritetsförhållandet inom ägarkollektivet. Det ligger då också i näringslivets eget intresse att finna organisatoriska former som gör att detta förfarande inte sätts ur spel, som förhindrar att inflytandet t ex konserveras med hjälp av fullmaktsröstning eller starkt graderad rösträtt för aktier hos personer som inte bär en mot deras ägarinflytande svarande risk. Eljest rubas filosofin bakom enskilt ägande av företag.

En avgörande fråga som berörts i det föregående blir hur det hittillsvarande *fullmaktsinsamlandet* skall kunna förnyas så att man värnar om *olika* ägargruppers möjligheter till viljetryck, utan att fördenskull göra företagsledningen kraftlös till följd av spel från oppositionella fraktioner. Det kan visserligen hävdas att vem som helst har möjligheter att försöka samla in fullmakter från icke närvarande ägare. Vetskapen om att styrelsen i många fall sitter med en solid röstmajoritet baserad på fullmakter som den låtit bolaget samla in stimulerar dock knappast till aktivitet.

När det här förmodas att en reform av fullmaktsbestämmelserna skulle främja effektiviteten, utgår vi från ofta framförda påpekanden om att det nuvarande förfarandet sätter stämmans övervakande och ansvarsutkrävande funktion ur spel. Rädslan för kupper kan inte rättfärdiga ett system med rullande, ospecificerade fullmakter för styrelse och vd. När vissa företagsledare hävdat att fullmakterna syftar till att garantera en "på lång sikt sund utveckling" kan detta lätt inge känslan av att vad som åsyftas är "en lugn och ostörd bolagsstämma". Inte heller begreppet kupp behöver nödvändigtvis värderas negativt utan kan, sett ur kuppmaakarens synvinkel, helt enkelt översättas med "den förändring jag önskar". Det förhållandet att kupper inte är uteslutna blir med denna tolkning ett hälsotecken, som för övrigt överensstämmer med såväl lagens anda som dess bokstav.

För att andra grupper än styrelsen skall beredas tillfälle att vända sig till utomstående aktieägare fordras också likvärdiga möjligheter att utnyttja bolagets *aktiebok*. Här har förhållandena förbättrats på senare år genom VPC-systemets tillkomst. I lagen om förenklad aktiehantering konstateras bl a (§ 8):

Värdepapperscentralen är skyldig att på begäran av aktieägare mot ersättning för kostnaderna vidarebefordra meddelande till samtliga i aktieboken inregistrerade aktieägare och förvaltare.

Vid de företag som inte anslutit sig till VPC finns emellertid inte denna möjlighet. Där gäller dessutom alltjämt att en person som bara har tillgång till nummerregistret vanligen saknar alla förutsättningar att göra sig gällande. Lagbestämmelsen om att aktieboken skall hållas tillgänglig borde därför kompletteras med ett åläggande att även lämna ut "nyckeln", dvs det bokstavsregister företagen själva behöver ha över samtliga aktieägare med angivande av aktieinnehav och adress.

För att gardera sig mot att fullmaktsinsamlandet används som ett permanent, maktkonsoliderande instrument kan också behöva övervägas om fullmakter överhuvudtaget borde få sam-

las in för mer än *en stämma i taget*. Om en sådan begränsning infördes skulle fullmakterna få prägel av aktiv viljeytring samtidigt som det skapades bättre garantier för att den person som sänt in fullmakten verkligen fortfarande är ägare till aktierna — något som med nuvarande femårsregel kan hinna bli ganska ovisst.

Dessutom borde, liksom i USA, varje anhållan om fullmakt att få föra annan aktieägares talan och utöva dennes rösträtt på bolagsstämma åtföljas av ett *motiv*, ett besked om vad fullmakten skall användas till. Visserligen kan det ibland vara svårt att formulera ett handlingsprogram som säger något meningsfullt utan att avslöja legitima affärshemligheter. Å andra sidan borde den som går ut till ett större antal människor med begäran om stöd rimligen antas ha så pass konkreta skäl här för, att han kan formulera ett acceptabelt motiv. Det måste vara fullmaktsinsamlarens sak att ange detta.

Beträffande *graderad rösträtt* har det länge hört till debattämnen om lagstiftaren överhuvudtaget bör tillåta olika röstvärde på aktier. Själva tillvägagångssättet tillkom ursprungligen främst för att skydda svenska företag mot utländska uppköp. Graderingen ger emellertid inte bara i sådana sammanhang stort ägarinflytande åt innehavare av de prioriterade aktierna. Det brukar hävdas att förfarandet strider mot principen att ekonomiskt risktagande och inflytande hör ihop.

I koncentrationsutredningens material från mitten av 1960-talet återfinns 58 företag med olika rösträtt. I femton av dessa hade man en aktieserie vars röstvärde var mer än tio gånger röstvärdet för andra aktier. I åtta bolag var relationen mellan röstvärdena 1000/1. Flertalet av tusendelsbolagen hade sina aktier noterade på utländska börser.

Vid sidan av det gamla utlänningsargumentet finns det emellertid andra skäl för ett bibehållande av graderad rösträtt. Ett sådant är det s k rekonstruktionsmotivet. För att locka till sig friskt kapital och möjliggöra sanering av ett bolag som råkat i svårigheter kan det vara nödvändigt att erbjuda kapitaltillskjutarna speciella villkor. Omvänt finns det också exempel på

fall där en förutsättning för rekonstruktionen varit att de gamla ägarna fått behålla huvuddelen av sitt inflytande. Detta har kunnat ske genom röstdifferentiering varvid de nya aktierna i stället tillförsäkrats andra förmåner. Det här kontrollmotivet återfinns också i framgångsrika bolag där företagaren använder olika röstvärde för att bevara inflytandet om han behöver anlita aktiemarknaden.

Internationellt sett är reglerna mycket växlande. Vissa länder sätter liksom Sverige gränsen vid tiondelsaktier. Stater som England och Västtyskland men även Norge tillåter aktier helt utan rösträtt. Det förefaller föga troligt att någon samordning av bestämmelserna kommer att ske inom överskådlig tid.

För möjligheterna att gjuta liv och intresse i bolagsstämman kan det hävdas att alla aktier borde medföra samma rätt gentemot bolaget. Från principiell utgångspunkt behöver emellertid rösträttsgraderade aktier inte vara mer anmärkningsvärda än t ex obligationer och participating debentures, som ju inte ger något inflytande på bolagsstämman. Det måste antas att graden av medbestämmande återspeglas i det pris olika värdepapper betingar på marknaden. Den flexibilitet som en viss röstdifferentiering ger bolaget kan dessutom vara mycket värdefull, t ex i samband med sk joint ventures. Den traditionella och tyngst vägande invändningen mot graderad rösträtt för aktier, dvs riskerna för förstora d maktkoncentration, borde under alla omständigheter kunna mildras i takt med att ägandets innebörd omprövas.

En helt annan form av röstdifferentiering som ibland efterlysts i debatten och som bara skall nämnas här sammanhänger med graden av *stabilitet* i aktieinnehavet. Det utgår från antagandet att långsiktiga placerare är värdefullare ur bolagets synvinkel än korttidsspekulanter. Den franska aktiebolagslagen från 1966 fastslår t ex på den här punkten att fördubblad röststyrka under vissa förutsättningar kan tillerkännas aktier som i minst två år legat registrerade på samma ägare.

Under våra intervjuer framfördes även vissa önskemål om re-

formering av den nuvarande stämmorutinen. De är vanligen sådana att de borde kunna tillgodoses inom ramen för en näringslivets självsanering.

Tidpunkten för stämman har ofta varit föremål för kritik. Det gängse är fortfarande att stämmorna hålls på ordinarie arbetstid när yrkesverksamma aktieägare är förhindrade att närvara. Åtminstone företag med ett större antal aktieägare borde beakta detta och genomföra att stämmorna förläggs till kvällstid.

Bolagsstämman skall enligt aktiebolagslagen *lokaliseras* till den ort där styrelsen har sitt säte. Bolagsordningen kan dock ange annan ort. Att förlägga stämman så att alla aktieägare kan närvara är givetvis omöjligt i ägarspridda företag. Av flera påpekanden att döma borde dock mer kunna göras för att även i detta avseende underlätta deltagandet. Alltför ofta tycks stämmorna slentrianmässigt äga rum på bolagets huvudkontor även om detta ligger olämpligt till för alla utom ett fåtal.

I samband med *personval*, främst när det gäller nya styrelseledamöter, borde det bli kutym att kandidaterna presenteras så att stämman kan bilda sig en uppfattning om vederbörandes lämplighet. Helst skulle denna information utskickas till aktieägarna i förväg. Eftersom det i praktiken är styrelse och vd som förelägger stämmodeltagarna sina förslag — även om man under förhandlingarna går omvägen över roparen — måste detta vara möjligt att åstadkomma. De personer som anmält deltagande vid stämman skulle vanligen hinna få styrelsens förslag sig tillsända per post.

En annan praktisk fråga som kan få betydelse för stämmans möjligheter att fungera är vem som skall vara dess *ordförande*. I verkligheten är det nästan alltid styrelsens ordförande som väljs att leda stämmans förhandlingar. Det skulle betraktas nära nog som en personlig skymf att föreslå någon annan. Det är emellertid långt ifrån säkert att styrelseordföranden är rätte mannen att locka fram aktivitet ur de närvarande aktieägarna. Stämmans huvudsakliga uppgift är att ta ställning till styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Särskilt i samband med kriser för bolaget kan styrelseordföranden få svårt att

fungera som opartisk stämмоordförande. Men även i mer normala sammanhang kan ifrågasättas om det inte rent av borde påbjudas att stämman skulle ledas av någon utanför styrelsens krets. Det skulle kunna vara någon annan betrodd aktieägare eller kanske någon myndighetsperson — en möjlighet som för övrigt föreligger redan enligt nuvarande lag.

Massmedia övertar en stämмоfunktion

Genom praktiska reformer av det slag som här har förordats borde det vara görligt att åstadkomma förbättringar i bolagsstämmans arbetssätt. Trots sådana åtgärder och trots den alltmer öppna information om företagets situation som numera brukar lämnas i anslutning till årsmötet går det dock inte att komma ifrån att bolagsstämmorna ändrar karaktär. Aldrig så ambitiösa försök till förnyelse inom den hittillsvarande stämмоfunktionens ram förmår inte undanskymma att ägarspridningen och ägandets successivt förändrade innebörd måste påverka stämmans roll. De mer förutsättningslösa initiativ till förändringar som tagits på sina håll i utlandet markerar detta förhållande. I Norge har t ex införts ett nytt bolagsorgan, sammansatt av två tredjedelar aktieägare och en tredjedel företrädare för de anställda — i debatten har man varit inne på ett tredelat bolagsorgan med lika representation för de "klassiska" huvudintressenterna ägare/anställda/samhälle. Det är denna *bedriftsforsamling* som numera väljer företagets styrelse och som även utser styrelsens ordförande. Stämman finns visserligen kvar som ägarforum men med begränsade befogenheter.

Det är väl inte otänkbart att krav på motsvarande förändringar kommer att framföras även i Sverige. Frågan är dock om inte den mest reella stämмоfunktionen numera under alla omständigheter fullgörs vid sidan om det legala bolagsorganet, nämligen av de handelsredaktörer, börsanalytiker och andra professionella bedömare som i *massmedia* följer bolagens ut-

veckling. Deras återkommande analyser och rekommendationer måste för den vanlige aktieägaren, och även för andra intressenter, vara av vida större betydelse än besök vid någon sporadisk bolagsstämma, en förmodan som kan väntas få allt större giltighet i framtiden.

Det är ofrånkomligt att behovet av övervakning och effektivt verkande korrektiv ökar i takt med den beslutsmakt som samlas i företagsledningens hand. Under hela efterkrigstiden har också företagets redovisningspraxis successivt förbättrats. Detta har till större delen kunnat ske genom insatser av näringslivets egna organ men även statliga åtgärder har medverkat. När 1947 års skönsynskommitté kom med sitt betänkande om förbättrad insyn i de enskilda företagens ekonomiska förhållanden (SOU 1949:8) fördes debatten upp på ett mer allmänt plan. Ungefär samtidigt började fackpressen bidra med artiklar om utvecklingen i USA och andra länder. Forskare i redovisningsteknik framlade de första svenska undersökningarna i ämnet¹. SNS publicerade 1956 en skrift om god årsredovisning² och Föreningen Auktoriserade Revisorer framlade efter hand i sina årsmatriklar rekommendationer för en mer detaljerad redovisning. Vid mitten av 1960-talet sköt utvecklingen ny fart. Härtill bidrog bl a tävlingen *Bästa Årsredovisningen*, första gången arrangerad 1966, och det utlåtande med "vissa rekommendationer för de börsnoterade företagens informationsgivning", som 1968 framlades av Näringslivets Börskommitté. Den statliga samarbetsutredningen (SOU 1970:41) och fondbörsutredningen (SOU 1971:9) stadfäste landvinningarna, men deras förslag hade vid tiden för framläggandet till stor del redan beaktats genom företagets egna åtgärder. Under hela denna tid har en pådrivande roll också spelats av tidningarnas börscommentatorer, på senare år sammanslutna i Sveriges Finansanalytikers Förening.

¹ Bl a Hanner, Per V A: *Årsredovisningen i praktiken* del 1 1953 och del 2 1964, Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

² Bondeson, Gustaf: *God årsredovisning – goda relationer*, SNS Stockholm 1956.

Alla dessa rekommendationer och krav har dikterats av övertygelsen att det från näringslivets egen synpunkt är nödvändigt med en effektiv insyn i företagets ställning och utvecklingsmöjligheter. Endast den som har information kan förväntas handla rationellt, och om arbetskraft, kapital och idéer skall kunna slussas till de företag som har de bästa förutsättningarna att lämna avkastning, krävs så mycket insyn att åtminstone professionella bedömare kan klarlägga situationen. Detta betyder naturligtvis inte att företagen skall behöva yppa sina innersta hemligheter när det gäller produktutveckling, finansieringsförhållanden, rationaliseringsplaner e d, men det betyder att bolagets ägare och andra berörda intressenter skall tillförsäkras en rättvisande och någorlunda lättillgänglig bild av företagets situation.

Storföretagens inflytande på en rad samhälleliga aktiviteter är av så ofantlig betydelse att effektiv insyn alltmer får karaktären av allmänt trygghetsvillkor. Vare sig företagen ägs av enskilda, av kooperativa föreningar eller av statliga och kommunala myndigheter, måste de därför räkna med att kraven på insyn gradvis kommer att skärpas. Ovilja att informera harmonierar dåligt med grundprinciperna för det öppna samhälle som steg för steg växer fram.

Vikten av förbättrad information har blivit ett genomgående tema i denna skrift, vare sig det gällt dokumentationen till styrelseledamöterna, informationsflödet till de anställda eller möjligheterna för företagets aktieägare att förstå årsredovisningens dispositioner och förslag.

Den relativa förtegenhet som i varje fall längre tillbaka kännetecknade företagets handlande kan till en del förklaras av rädsla för att avslöja något viktigt inför konkurrenter och kunder. Till bilden hör säkerligen också den atmosfär av privatlivets helgd, som var förståelig när det gällde små familjegrundade företagsenheter men som ibland släpat med även sedan bolagen sprängt familjekaraktären och vuxit ut till samhällsinstitutioner.

En sådan förtegenhet skorrar starkt mot den offentlighetsprincip

som i vårt land gäller beträffande allmänna handlingar. Men lik-
som det där finns möjligheter till hemligstämpling, måste natur-
ligtvis även företaget beredas trygghet mot "obehörigt utläm-
nande". Det som måste eftersträvas är närmast en ändring av den
gamla *attityden* till information. Det håller inte att t ex betrakta
redovisningsmässig insyn som något nödvändigt ont, ett slags
preventiv handling med huvudsakligt syfte att undvika något ändå
värre.

Bakom enskilda funktionärers förtegenhet kan säkerligen ock-
så ligga en annan, sant mänsklig svaghet, nämligen benägenheten
att betrakta vetandet som statussymbol. Det är fint att vara infor-
merad, men när det gäller att i tillämpliga delar föra budskapet
vidare uppstår lätt proppar. Den "grå eminensen", han som inte
syns men som arbetar och verkar i det tysta, betraktades länge
som ett föredöme inom näringslivet. I skuggan av otillräcklig
information alstras osäkerhet och misstro. Åtskilligt av den skep-
sis man bland företagets anställda ofta spårat mot ledningens av-
sikter har här en väsentlig förklaring. Samma sak med utom-
stående betraktare.

Frågan om relationerna mellan näringsliv och massmedia —
där de senare kan ses som förmedlare av information till företagets
samtliga intressenter — inrymmer förvisso kontroversiella inslag.
Massmedia vill a priori veta mer än företaget anser sig kunna av-
slöja; de vill släppa fram nyheten innan företaget anser den mo-
gen; och de skriver rakt på sak medan företaget önskar mer nyan-
serade och garderade formuleringar. Spänningsförhållanden av det
slaget är så att säga institutionellt betingade och går inte att kom-
ma ifrån.

Andra gånger tycker man sig finna en anmärkningsvärd nega-
tivism i pressens behandling av utsatta företag. "När det går bra
nämnes framgången närmast som skum eller orättfärdig. När
det går gale tar kritiken sig utlopp i osaklighet, illvilja och för-
följelse."¹ Konfrontationer och övertramp av det slag som här
åsyftas hör emellertid till undantagen och när de förekommit har

¹ Kurt Samuelsson om massmedias behandling av Facitkrisen, Vecko-Jour-
nalen, november 1972.

de snarast hört hemma på nyhetssidorna, inte i handelsspalter och expertkommentarer.

Det finns sannolikt ingenting som kan inge mer förtroende inom vida intressentgrupper än känslan av att näringslivet spelar med öppna kort. De nackdelar en informationsvänlig attityd kan tänkas medföra i förhållande till företagets konkurrenter väger antagligen lätt jämfört med goodwillvinsterna hos en bredare allmänhet. Här finns alltså utrymme för självsanerande initiativ, däribland en ökad förståelse från företagets sida för journalisternas arbetsvillkor. Här finns en bestående stämmofunktion, vad som än kommer att hända med stämman som bolagsorgan.

Morgondagens bolagsorgan

Aktiebolagets organisation och maktfördelningen i bolagen är ett gammalt problem för lagstiftaren. Det gäller, konstaterar 1971 års aktiebolagsutredning,

att åstadkomma en väl avvägd balans mellan bolagets olika organ — beslutande, verkställande och kontrollerande — . . .

Så långt kan ingen förmodas resa några invändningar. Påpekanet är lika allmängiltigt som tidlöst. 1971 års svenska utredning fortsätter emellertid i samma mening:

. . . samt mellan å ena sidan majoriteten bland delägarna och å andra sidan minoriteten och enskilda aktieägare.

Här däremot kan uppfattningarna väntas gå i sär. Maktfördelningen i bolagen är inte längre en fråga bara om relationerna mellan olika ägargrupper. I den senare delen av meningens framträder hela skillnaden mellan det klassiska sättet att betrakta bolaget/företaget och den nyare syn som stegvis arbetat sig fram och som i verkligheten redan kan sägas ha slagit igenom i och med att andra intressenter än ägarna nu beretts tillfälle att utse ledamöter av

företagens styrelser. Riktat vi blickarna framåt i tiden blir kontrasten mot det gamla alltmer uppenbar.

Bolagsorganans administrativa betydelse får naturligtvis inte övervärderas. Det är förmågan att gjuta innehåll i olika funktioner som är avgörande, inte deras formella konstruktion. Men här gäller det hur man i fortsättningen skall se på företagets uppgifter och lojaliteter i stort. Och då får även frågan om bolagsorganans uppbyggnad en djupare innebörd.

Trots aktiebolagslagens karaktär av "företagslagstiftning" har, som vi sett, beaktandet av fler intressenter än ägarna ingen täckning där. Redan i lagberedningens motiv för 1944 års lag talas visserligen något om hänsynen till arbetare och tjänstemän, om företagets betydelse för folkhushållningen samt om att stat och kommun av fiskala skäl har intressen i bolagets verksamhet. Men bortsett från vissa sådana tendenser till breddning känner lagstiftaren egentligen endast *en* intressentgrupp i sammanhanget.

Företagsledaren själv, som ständigt ser hur utsatt bolagets position är mellan olika parter, vet att han måste beakta önskemål även från anställda, från kreditgivare, från ortens representanter eller en bredare allmänhet. Ju större företaget är, desto mer mångsidigt blir vanligen partsspelet. Dagens ledare av våra storföretag får betraktas inte i första hand som företrädare för ägarna utan som en samling experter, vilka under professionellt ansvar sköter företaget, närmast på uppdrag av samhället i dess helhet. Dessa tankegångar har utvecklats i olika sammanhang, mest briljant kanske av Schumpeter. I ett av sina sista stora arbeten¹ skildrar han hur de personer som utsetts till företagsledare handlar efter motiv som är naturliga för den anställde tjänstemannen men som ingalunda behöver vara lika naturliga för den personlige ägaren. Det moderna storföretaget i bolagsform leder, enligt Schumpeter, till en byråkratisering, som i många fall redan tagit död på det kapitalistiska motivet.

Även i t ex LO-utredningen från 1961² återfinns liknande synsätt:

¹ Schumpeter, J: *Capitalism, Socialism and Democracy*, Boston 1942.

² *Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratin*.

Företagsledaren i ett modernt storföretag är en tekniker, en administratör, vars uppgifter gäller hela företaget som sådant och inte är begränsade till att åstadkomma största möjliga vinst för ägarna utan skapa ett i vidsträckt mening — både ekonomiskt, tekniskt och socialt — välskött företag.

Det finns, som vi tidigare nämnt, farhågor för att sådana professionella ledarspecialister inte kommer att driva företagen på samma "vinsthungriga" och långsiktigt samhällsgagnande sätt som gamla tiders ägare. Vinsten uppfattas därvid inte bara som mätverktyg på graden av framgång i den fortgående marknadsanpassningen utan främst som själva drivkraften, den "egoistiska sporen", bakom individens ansträngningar. Uttunningen av ägarsubstansen skulle alltså medverka till att företagsledaren tappar ett väsentligt incitament till vidareutveckling och i stället övergår till att agera samhällsvarelse med självpåtagen uppgift att prioritera mellan olika intressenter. Tendenser i den riktningen kan inte förnekas. De återspeglar ändrade värderingar i samhället. De ökar samtidigt riskerna för godtycke och maktmissbruk från företagsledarnas sida. Så länge marknaden inte sätts ur spel finns det emellertid bestämda gränser för denna form av subjektivitet.

Hur man än ser på utvecklingen är det åtskilligt i dagens verklighet som inte stämmer med företagets traditionella organisationsmönster. Det förefaller därför naturligt att ifrågasätta vissa grunddrag i de nuvarande bolagsorganen, liksom överhuvudtaget den bakomliggande uppdelningen av företag efter kapitalassociationsform. Dessutom har utvecklingen lett till så väldiga variationer i storlek och allmän betydelse mellan de företag som omfattas av aktiebolagslagen, att vi frågar oss om inte också den svenska lagstiftaren förr eller senare tvingas frångå systemet att kläda alla slags aktiebolag i samma lagdräkt. Åtskilligt av vad som står i lagen måste redan i dag vara ointressant för mängder av företag, och dessutom blir lagtexten en kompromiss som varken passar de små familjeföretagen eller de stora, ofta anonymt ägda bolagen.

Filosofin bakom den nuvarande lagstiftningen utgår, som vi sett, från hur man associerar kapital. Det är kapitaltillskjutarnas

inbördes förhållanden som regleras. Företaget är identiskt med ägarna och kapitalet är den produktionsfaktor som står i förgrunden. Övriga intressenter tillgodoses genom speciallagar som hängts på företaget allteftersom utvecklingen avlägsnat företaget från de förhållanden som rådde under industrialismens barndom.

Om resonemanget i stället utgår från det partstänkande som sedan många år används inom administrativ forskning skär man så att säga tvärs igenom det gamla synsättet. Vad är då naturligare än att den legala indelningen i olika företagstyper sker efter storlek och samhällsansvar, inte efter kapitalassociationsform. Dagens jurister borde kanske grubbla över utformningen av en storleksgraderad *företagslagstiftning* i stället för att under stigande svårigheter försöka anpassa aktiebolagslagen och andra liknande lagar till de ganska fundamentalt ändrade förutsättningar som kommit att råda i samhället.

Därigenom borde det också i en annan utsträckning än hittills bli möjligt att *samla* de regler och föreskrifter som — ofta till synes oberoende av varandra — staplats omkring företaget. Med utgångspunkt från relationerna till olika intressenter kunde det kanske rent av bli genomförbart att fastställa storföretagets allmänna roll i ett avancerat industrisamhälle.

Eftersom så mycket utrymme i det föregående ägnats åt samspelet mellan olika topporgan och åt sätten att utse eller kontrollera den exekutiva ledningen skall vi här göra vissa reflexioner kring morgondagens bolagsorgan. Det blir av naturliga skäl inte fråga om att utarbeta detaljerade förslag — de skulle falla utanför ramen för idéskissen — utan endast om att markera den riktning i vilken utvecklingstendenserna pekar.

Om vi utgår från den tidigare gjorda distinktionen mellan insiders och outsiders gäller det att tillgodose de närmast berörda parternas behov av kontroll och allmänt inflytande men samtidigt tillse att möjligheten att gå in och påverka de konkreta besluten fotas på yrkesmässig kompetens. Intressenterna (outsiders) skall, som det uttrycks i en engelsk skrift¹ kunna "crossquestion, de-

¹ Fogarty, M P: *Companies beyond Jenkins*, PEP, London 1965.

mand reports, inspect papers, or audit accounts”, men de skall inte ha rätt att gå in och föreskriva vilka beslut den anställda bolagsledningen (insiders) skall fatta. Intressenterna utser bolagsledningen men under den period denna är vald och inom de ramar som är uppdragna för dess arbete styr den bolaget på eget ansvar. En sådan arbetsfördelning överensstämmer bättre med den central-europeiska lagstiftningen på området och även med de tankegångar som t ex finns i 1961 års LO-utredning.¹ Där sägs nämligen att löntagarnas inflytande över företagsledningen lämpligen borde komma till uttryck i ett organ

som inte har med den direkta dagliga företagsledningen att göra utan som mer fungerar som en instans, där de allmänna och stora riktlinjerna dras upp för företagspolitiken och där ledningen har att redovisa för sina åtgärder.

Förändringarna skulle framför allt gälla de båda nuvarande bolagsorganen styrelse och verkställande direktör. För att komma ifrån alla associationer till dessa invanda begrepp myntar vi två nya namn: bolagsråd (outsiders) och bolagsledning (insiders). Aktiebolagets lednings- och kontrollorgan skulle därmed få följande sammansättning:

- Bolagsstämma
- Bolagsråd
- Bolagsledning
- Revisorer

Bolagsstämman är aktieägarnas organ men icke som nu bolagets högsta beslutande instans. Stämman får endast till uppgift att utse ägarrepresentanterna i bolagsrådet och att slutgiltigt besluta i emissionsärenden och andra frågor som berör bolagets finansiella struktur.

Bolagsrådet är outsiderorganet som ersätter den nuvarande sty-

¹ *Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratin.*

relsen. Den består av företrädare för aktieägarna och anställda, i de allra största företagen kanske även av företrädare för det allmänna. De anställdas representanter utses på lämpligt sätt bland personalen. Bolagsrådet är i första hand att betrakta som ett överordnat kontrollorgan. Det tillsätter bolagsledning och revisorer samt beslutar i frågor som innebär förändring av bolagets organisatoriska struktur.

Bolagsledningen är insiderorganet som ersätter den nuvarande VD-institutionen. Bolagsledningen kan bestå av en eller flera personer. Därmed bibehålls möjligheten att slå vakt om den svenska traditionen med *en* ansvarig "chief executive". Samtidigt öppnas emellertid nya vägar när det gäller att tillgodose de behov av breddning i företagstoppen som på senare år bl a tagit sig uttryck i att göra styrelsens ordförande till en heltidsanställd insider. Bolagsledningen ingår icke i bolagsrådet men förutsätts i vanliga fall närvara vid dess sammanträden.

Revisorerna skall icke som nu utses av bolagsstämman (ägarintressenten) utan av bolagsrådet. Därigenom borde det på ett naturligt sätt bli möjligt att bryta den säkerligen olyckliga strävan efter separata partsrevisorer. Revisorernas arbetsuppgifter, de kompetenskrav som skall gälla etc överensstämmer i övrigt med dagens.

Företagsnämnden skall, vare sig den regleras i bolagslagen eller ej, även i fortsättningen vara ett forum där anställda och bolagsledning möts för att diskutera företagets läge och framtidsutsikter. Den skall icke ha beslutanderätt utan som nu vara inriktad på information och samråd.

Förhållandet mellan moderföretag och dotterföretag — eller de motsvarande beteckningar som kan bli aktuella om sambandet inte grundas på ägande utan på någon form av avtal — behöver regleras i lag. Med hänvisning till dagens erfarenheter är det naturligt att tänka sig att moderföretagets bolagsledning ingår (som ägarrepresentanter eller motsvarande) i dotterföretagets bolagsråd. Samtidigt markeras emellertid att de dagliga ordvägarna inom koncernen kan gå direkt från moderföretagets bolagsledning till dotterföretagets bolagsledning. De faktiska inskränkningar detta innebär i befogenheterna för dotterföretagets bolagsråd följer av

koncernförhållandet och går inte att komma ifrån om man vill slå vakt om en smidigt fungerande beslutprocess. Formellt kan tillvägagångssättet ta formen av stående direktiv från dotterföretagets bolagsråd till dess bolagsledning att inom ramen för den löpande förvaltningen följa de beslut som fattas av moderföretagets bolagsledning.

Med siktet ställt på framtiden vill vi alltså även ifrågasätta om inte lagen borde indelas efter företagsstorlek och samhällsansvar snarare än efter kapitalassociationsform. En sådan reform skulle leda till att *alla storföretag* inordnades under samma företagslagstiftning. Som läget nu är kan betydande företagsgrupper välja att gå fram under mer liberala bolagsbeteckningar och därigenom bli slippta undan med mindre av insyn och övervakning än aktiebolagslagen föreskriver. Detta gäller t ex företag som begagnar sig av handelsbolagets form eller som kanske i toppen på en samling aktiebolag lägger ett handelsbolag. Det gäller också de många företag inom och framför allt utanför enskilt näringsliv som valt föreningsformen.

Gränserna mellan storföretagen och de mindre företag som borde kunna regleras efter enklare lagföreskrifter kan synas svår, för att inte säga omöjlig att dra. Många företag hör inte deciderat hemma i någondera fällan. De växer dessutom eller ändrar på annat sätt karaktär. Även på denna punkt borde det emellertid vara möjligt att dra fördel av utländska erfarenheter.

Man skulle t ex med hänvisning till tyska tankegångar kunna ställa upp flera kriterier — *antal anställda, omsättningens storlek, tillgångarnas värde* — och stipulera att företag som i kvantitativ mening överskrider gränserna i två av tre avseenden måste inordnas under den gemensamma storföretagslagstiftningen.

Vidare måste sannolikt åtgärder vidtas för att hindra företag i "gränsområdet" från att med konstlade medel omintetgöra ett inordnande under storföretagslagstiftningen. En sådan väg vore att sammankoppla valet av företagsform med möjligheterna att anlita börsen för egen aktieomsättning.

En framtida konkurrensfaktor

Avslutningsvis gäller att synen på företagets toppledning undergår samma successiva anpassning som andra organisatoriska företeelser i samhället. När tillräckligt starka önskemål om förändringar hunnit framföras, och framförts tillräckligt länge, brukar utvecklingen ta ett steg framåt — åtföljd av ny konsolidering och i sinom tid ny debatt. Innan någon entydig lösning hunnit utkristalliseras måste man vanligen räkna med öppna motsättningar, inte bara mellan olika kraftfält i samhället utan också mellan skilda fraktioner inom samma intressentkategori.

Förändringarna i företagandets villkor har nu nått en punkt där det kan ifrågasättas om lagstiftaren uppnår sitt syfte genom fortsatta detaljjusteringar av gällande aktiebolagslag. Industrialismen är på väg in i ett nytt stadium där, som vi sett, det kapitalistiska motivet ofta tar sig helt andra uttryck än under uppbyggnads-skedet.

Den debatt vi efterlyst om toppledningens sammansättning och arbetsformer i storföretagen borde i dag kunna föras utan att fastna i hävdvunna positioner om enskilt kontra statligt. Problemet gäller mindre *vem* som äger än att fler än ägarna måste få vara med och utöva inflytande genom bolagsorganen. Sedan man väl lyckats frigöra sig från det invanda betraktelsesättet måste även den frågan kunna angripas mer förutsättningslöst. Vad saken till sist ändå gäller är att på bästa möjliga sätt organisera människor för ett visst definierat arbete — och inom varje teknologi finns en rad alternativa möjligheter att organisera detta arbete.

Vår framtida livsform kommer liksom den nuvarande att präglas av krav på effektivitet, på hushållning med knappa resurser. Dessa krav har till stor del kunnat uppfyllas genom tekniska framsteg och applicerandet av vetenskaplig metodik på företagens arbets sätt. De rent administrativa förhållandena kom emellertid länge i andra hand. Organisatoriska brister och förlegade föreställningar om hur relationerna mellan olika parter skall gestaltas hotar i dag att bli en broms på utvecklingen. Skulle vi däremot

lyckas utnyttja de traditionellt goda relationerna på svensk arbetsmarknad och i samförstånd kunna anpassa organisationsformerna till de nya företagsbegrepp som växer fram, till den ändrade synen på ägandet och till kraven på medinflytande och demokratiska kontrollmöjligheter, kan resultatet bli internationella konkurrens fördelar som vida överträffar de epokgörande uppfinningarna under det industriella genombrottsskedet.

Litteraturförteckning

- Adler-Karlsson, G: *Funktionssocialism*, Prisma, Stockholm 1967
- Anér, J: *Magistern blev affärsman*, Bonniers, Stockholm 1961
- Baum, D/Stiles, N: *The Silent Partners*, Syracuse 1965
- Berle, A/Means, G: *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1932
- Bondeson, G: *God årsredovisning – goda relationer*, SNS, Stockholm 1956
- Boqvist, P: *Europabolag*, Sveriges Industriförbund, Stockholm 1970
- Burnham, J: *The Managerial Revolution*, New York 1941
- Carlson, S: *Företagsledning och företagsledare*, Stockholm 1964
- Copeland, M T/Towl, A R: *The Board of Directors and Business Management*, Boston 1947
- Demokrati i företagen*, rapport till LO-kongressen 1971, Prisma, Stockholm 1971
- Demokratisering av arbetslivet*, TCO:s kommitté för samarbetsfrågor på arbetsplatsen (SAMKO), Stockholm 1973
- Den industriella demokratis problem*, SOU 1923:29 och 30
- Edgren, G/Faxén, K-O/Odhner, C-E: *Lönebildning och samhälls-ekonomi*, Rabén & Sjögren, Stockholm 1970
- Engwall, L: *Styrelsekaraktistika samt deras påverkan av yttre faktorer*, Stockholms universitet 1967
- Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratin*, LO-företagsnämndsutredningen, Stockholm 1961
- Fagerberg, S: *Dialog i det fria*, Wahlström och Widstrand, Stockholm 1968
- Fogarty, M: *Companies beyond Jenkins*, PEP, London 1965
- Fogarty, M: *Company and Corporation – One Law?*, London 1965

- Företag och samhälle*, Samarbetsutredningens betänkande, SOU 1970:41 och 42
- Galbraith, J K: *The New Industrial State*, Boston 1967
- Gordon, R A: *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington 1945
- Hanner, Per V A: *Årsredovisningen i praktiken*, del 1 1953 och del 2 1964, FFI, Stockholm
- Is Nepotism So Bad?*, Harvard Business Review, Jan/feb 1965
- Heckscher, E: *Industrialismen*, KF:s Bokförlag, Stockholm 1953
- Heckscher, G: *Svensk statsförvaltning i arbete*, SNS, Stockholm 1952
- Hermansson, C H: *Koncentration och storföretag*, Arbetarkulturs förlag, Stockholm 1959
- Hermansson, C H: *Monopol och storfinans*, Arbetarkulturs förlag, Stockholm 1962
- Holden, P E: *Top-management Organisation and Control*, New York 1951
- de Hoghton, C: *The Company – Law, Structure and Reform in Eleven Countries*, PEP, London 1970
- Juran, J M/Londen, K: *The Corporate Director*, New York 1966
- Kapitalbeskattningen*, SOU 1969:54
- Kreditmarknadens struktur och funktionssätt*, SOU 1968:3
- Lindgren, G: *Hur stora är företagen i Sverige?*, Industria, december 1949
- Lundman, U: *Informations- och transaktionsbeteende på aktie marknaden*, EFI, Stockholm 1969
- Mace, M: *Directors – Myth and Reality*, Boston 1971
- Meidner, R/Öhman, B: *Solidarisk lönepolitik*, Tiden, Stockholm 1972
- Mills, W: *The Power Elite*, New York 1959
- Nichols, T: *Ownership, Control and Ideology*, London 1969
- Ortmark, Å: *Maktspelet i Sverige*, Wahlström & Widstrand, Stockholm 1967
- Rhenman, E: *Företagsdemokrati och företagsorganisation*, Norstedts, Stockholm 1964
- Rodhe, K: *Aktiebolagsrätt*, Norstedts, Stockholm 1970

- Rodhe, K: *Något om säkerhet i ett flöde av ekonomiska värden enligt svensk rätt*, Tidskrift utgiven av Juridiska Föreningen i Finland, 2–3 1973
- Russel, B: *Power – A New Social Analysis*, London 1938
- Samarbete i framtidens företag*, SAF:s referensgrupp för arbetslivets demokratisering, Stockholm 1965
- Sampson, A: *The New Anatomy of Britain*, London 1971
- Samuelsson, K: *Det fördömda kapitalet*, Bonniers, Stockholm 1970
- Schumpeter, J: *Capitalism, Socialism and Democracy*, Boston 1942
- Simon, J/Powers, C/Gunneman, J: *The Ethical Investor*, New Haven 1972
- Stenbeck/Wijnblad/Nial: *Aktiebolagslagen jämte dithörande författningar och förklaringar*, Norstedts, Stockholm 1970
- Strausz-Hupe, R: *Power and Community*, New York 1956
- Tarschys, D/Tham, C: *Den nygamla vänstern*, Bonniers, Stockholm 1967
- Thonstad, T: *Styrelsemedlemmens funktionsstid i norske industriaksjeselskaper*, Oslo 1957
- Tjänstemännen och företagsnämnderna*, rapport avgiven av TCO:s arbetsgrupp för företagsnämndsfrågor, Stockholm 1964
- Undén, Ö: *Några synpunkter på begreppsbildningen inom juridiken*, festskrift tillägnad A. Hägerström, 1928
- Byteskarusellen på VD-stolarna har ökat farten*, Veckans Affärer 38/1972
- Gamla gardet toppar börsens ordförandelista*, Veckans Affärer 26/1972
- Wigforss, E: *Minnen*, del II, Tidens Förlag, Stockholm 1951
- Wigforss, E: *Socialism i vår tid*, Tidens Förlag, Stockholm 1952
- Wigforss, E: *Vision och verklighet*, Prisma, Stockholm 1967
- Ägande och inflytande inom det privata näringslivet*, SOU 1968:7

Ett axplock SNS-skrifter*

G. Albinsson m fl: Blandekonomi på villovägar? 192 sid, 1972.	Hft. Inb.	24:50 29:50
R. Baldwin: Den nya protektionismen , 275 sid, 1971.	Inb.	46:50
H. Baude: Att söka ekonomisk litteratur , 230 sid, 1970.	Inb.	29:—
P. Bohm: Samhällsekonomisk effektivitet , 196 sid, 1972.	Hft.	21:75
G. C-O Claesson: Statens ostyriga utredande , 210 sid, 1972.	Hft. Inb.	24:50 29:50
E. Dahmén: Sätt pris på miljön , 94 sid, 1968.	Pocket	15:—
Fjästad-Nowak: Massmedia och företagen , 396 sid, 1972.	Hft. Inb.	34:50 39:50
Företagets långsiktplanering , 149 sid, 1969.	Pocket	15:—
F. Johansson: Lag och etik för massmedier , 350 sid, 1971.	Hft. Inb.	34:50 39:50
F. Johansson: Vridet och vinklat i massmedier , 177 sid, 1972.	Hft. Inb.	24:50 29:50
On Incomes Policy , 275 sid, 1969.	Inb.	76:45
S. Westerberg: Den ofärdiga trafikpolitiken , 131 sid, 1971.	Pocket	15:—

* En förteckning över SNS samtliga skrifter kan erhållas direkt från Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, Sköldungagatan 2, 114 27 Stockholm. Tel. 08/23 25 20.

MAKTEN ÖVER FÖRETAGET

Vilket inflytande har egentligen aktieägarna?

Hur fattas besluten i en bolagsstyrelse?

Ligger den verkliga makten hos VD?

Vad gör en "arbetande" styrelseordförande?

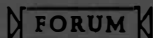
Makten över företaget bygger på intervjuer med ett stort antal ledande personer inom svenskt näringsliv. Den behandlar i första hand ansvars- och befogenhetsfördelningen mellan bolagsstämma, styrelse, verkställande direktör och revisorer. Det nya förslaget till aktiebolagslag kommenteras. Vidare diskuteras konsekvenserna av riksdagsbesluten om styrelserepresentation för de anställda i större företag och för det allmänna i stiftelser och investmentbolag.

Makten över företaget behandlar värdeladdade frågor: ägarkoncentrationen, styrelsernas åldersfördelning, beskyllningarna för nepotism. De legala ansvarsreglerna jämförs med den fungerande beslutprocessen och utvecklingstendenserna på längre sikt. Boken innehåller också synpunkter på hur lagstiftningen skulle kunna reformeras för att nå bättre överensstämmelse mellan ansvar och faktiskt inflytande i företagstoppen.

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle



Distribueras av



ISBN 91-7150-143-6