



# *Styrelsearbete*

*i bolag med olika ägare*

LIKHETER OCH SKILLNADER



## Förord

På vilka sätt påverkas styrelsearbetet av bolagets ägarform? Vad kan styrelser i bolag med olika typer av ägare lära av varandra? För att bidra med underlag till svar på dessa frågor har SNS genomfört en undersökning som jämför styrelsearbete i bolag med olika ägarformer. Resultaten presenteras i denna rapport.

Undersökningen består av två delar. Den första delen är en enkät riktad till ledamöter i styrelser till bolag som är börsnoterade, ägda av riskkapitalfonder samt statligt ägda. Den andra delen består av intervjuer med personer som har stor erfarenhet från styrelseuppdrag i bolag med en eller flera av de tre ägarformerna.

Undersökningen har genomförts i samarbete med Per Strömberg, professor i finansiell ekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, verksam vid Swedish House of Finance, och Helena Levander, grundare och ordförande i Nordic Investor Services (NIS), ett rådgivningsbolag inom ägarstyrning. Enkäten har administrerats av NIS och datamaterialet har analyserats av Per Strömberg. Helena Levander har genomfört och sammanställt intervjuerna. Den redaktionella bearbetningen av rapporten har gjorts av Pernilla Klein, kommunikationschef och vice vd, SNS, och Emma Spånberg, forskningsassistent, SNS.

SNS vill rikta ett stort tack till de personer som deltagit i enkätundersökningen och intervjuerna. Vi vill också tacka dem som bidragit med värdefulla synpunkter i projektets början vid framtagandet av enkätmallen, samt i slutfasen vid genomgången av underlaget till rapporten.

Rapporten ges ut inom ramen för *SNS Corporate Governance Seminars & Roundtable*. Följande aktörer ingår i programmets nätverk: Alecta, Altor Equity Partners, Bonnier, Bure Equity, Cevian Capital, EQT, FAR, Fjärde AP-fonden, Folksam, Första AP-fonden, IF Metall, Industrivärden, Investor, KPMG, Litorina, Länsförsäkringar, Nasdaq OMX, Ratos, Roschier, Segulah, Sjunde AP-fonden och Tredje AP-fonden. Undersökningen har kunnat genomföras tack vare ekonomiskt stöd från nätverket samt anslag från Nasdaq OMX Nordic Foundation.

Stockholm, januari 2015

*Ilinca Benson*  
forskningsledare, SNS

# Innehåll

■ <b>Om studien</b>	<b>3</b>
■ <b>Resultaten i korthet</b>	<b>5</b>
Sammanfattning av enkätresultat	6
Kvalitet på styrelsearbetet	7
Skilda erfarenheter	8
Vad kan olika ägarformer lära av varandra?	11
■ <b>Styrelsens storlek och sammansättning</b>	<b>13</b>
Hur är styrelserna sammansatta?	14
Styrelsens erfarenhet	16
Nominering och styrelserotation	17
■ <b>Tidsåtgång och fokus för styrelsearbetet</b>	<b>20</b>
Hur mycket tid tar styrelseuppdraget?	21
Styrelsemöten och andra kontakter	23
Vad ägnar styrelsen tid åt på styrelsemötena?	24
Vilka utskott finns i styrelsen?	27
Tiden på styrelsemöten	28
■ <b>Information och beslutsunderlag</b>	<b>30</b>
Kännedom om ägarnas avsikter och mål	31
Kvalitet på styrelseunderlag	33
Introduktion och vidareutbildning av ledamöter	34
Protokoll och uppföljningsrutiner	35
■ <b>Beslutsfattande</b>	<b>37</b>
Hur fattas besluten?	38

## Om studien

### Syfte

Syftet med denna undersökning är att studera likheter och skillnader i styrelsearbetet i bolag med olika typer av ägare. De ägarformer som undersöks är börsägande, statligt ägande och riskkapitalägande.

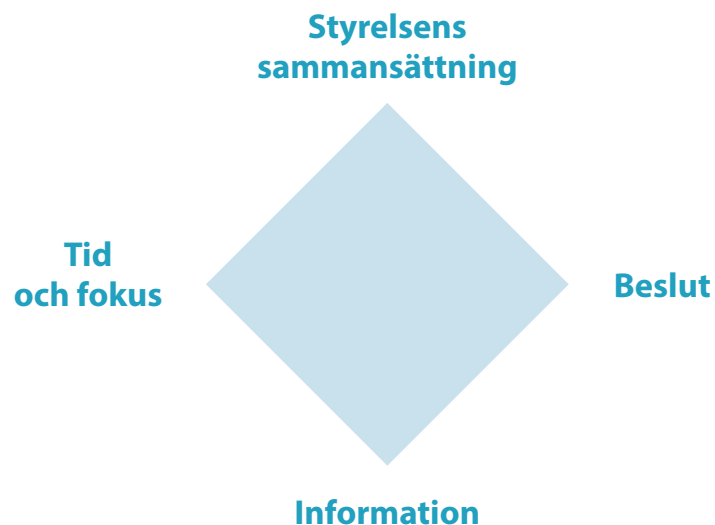
### Metod

Undersökningen består av två delar:

- En enkät riktad till styrelseledamöter i de tre ägarformerna.
- Intervjuer med elva personer med erfarenhet från uppdrag som styrelseordförande och/eller ledamot i ett eller flera bolag med de studerade ägarformerna.

Studerade dimensioner av styrelsearbetet

- Styrelsens storlek och sammansättning
- Tidsåtgång och fokus för styrelsearbetet
- Information och beslutsunderlag
- Beslutsfattande



### Jämförelse med brittisk studie

I denna undersökning har vi inspirerats av en undersökning från 2008 med liknande fokus av Viral Acharya, professor i finansiell ekonomi vid London Business School, Conor Kehoe, Director på McKinsey och Michael Reyner, partner på MWM Consulting: *Private Equity vs Plc Boards: A comparison of practices and effectiveness*.\*

Den brittiska undersökningen bygger på en fallstudie av 10 börsnoterade bolag i Storbritannien, 20 djupintervjuer med styrelseordförande och vd:ar med erfarenhet av både onoterade och noterade bolag samt information från 66 riskkapitalägda brittiska bolag.

Vi redovisar huvudsakliga resultat från den brittiska studien och jämför dem med resultaten från denna undersökning där det är relevant.

\* Acharya, Viral, Conor Kehoe och Michael Reyner (2008) "Private Equity vs PLC Boards in the U.K.: A Comparison of Practices and Effectiveness", ECGI - Finance Working Paper No. 233/2009, August 2008

## Om studien

### Om enkäten

- Länk till en elektronisk enkät mailades ut till 248 styrelseledamöter.
- Svarsfrekvensen var 29 procent.
- 71 personer svarade på enkäten.
- De som svarade företrädde 58 olika bolag.

**71 personer svarade på enkäten, de företrädde totalt 58 olika bolag.**

### Medianbolagets storlek

- Omsättning: 1 miljard kronor
- Tillgångar: 1,6 miljarder kronor
- 537 anställda

### Det största bolagets storlek

- Omsättning: 150 miljarder kronor
- Tillgångar: 400 miljarder kronor
- 250 000 anställda

### Börsbolagens ägarbild

- Av de studerade börsbolagen hade 61 procent en dominerande huvudägare. Motsvarande siffra i de riskkapitalägda bolagen var 93 procent.

### Fördelning av svar utifrån ägarform

- Börsnoterade: 25 svar
- Riskkapitalägda: 19 svar
- Statligt ägda: 27 svar

### Respondenter

- 27 styrelseordförande
- 29 ordinarie ledamöter
- 15 arbetstagarrepresentanter
- 52 män, 19 kvinnor

**Av de som svarade var 27 styrelseordförande.**

### Om intervjuerna

- 11 semi-strukturerade intervjuer. Semi-strukturerad innebär att samma frågor ställs till alla och frågorna har öppna svarsmöjligheter.
- De intervjuade personerna valdes genom så kallat lämplighetsurval (erfarenhet som ordförande och/eller ledamot i styrelser till bolag med en eller flera av de tre ägarformerna).
- Drygt hälften av respondenterna representerade riskkapitalägda bolag (med motiveringen att kunskapen om denna ägarform är minst).

# Resultaten i korthet

## Sammanfattning av enkätresultat

### Styrelsens storlek och sammansättning

- Styrelserna i bolag med riskkapitalägande har färre ledamöter, men detta är huvudsakligen en funktion av bolagens storlek.
- Styrelserna i riskkapitalägda bolag har en lägre grad av mångfald med avseende på ledamöternas erfarenheter. De har också en lägre andel kvinnor.

**Styrelserna i riskkapitalägda bolag har en lägre grad av mångfald.**

### Tidsåtgång och fokus för styrelsearbetet

- Styrelser till större bolag lägger mer tid på styrelseuppdraget. Vid mötena lägger de mindre tid på rutinärenden.
- Styrelserna i börsnoterade bolag lägger mindre tid på långsiktig strategi och mer tid på riskanalys, successionsplanering och finansiell rapportering.
- Det finns också vissa tecken på att styrelserna i börsnoterade bolag lägger mer tid på rutinärenden, särskilt i bolag utan en dominerande huvudägare.
- Riskkapitalägda bolag lägger mindre tid på CSR och ersättningsfrågor.
- Styrelseledamöter i riskkapitalägda bolag är mer nöjda med styrelsemötenas längd.

### Information och beslutsunderlag

- Riskkapitalägande är den ägarform där styrelsen har tydligast bild av ägarnas mål.
- Arbetstagarrepresentanter har en mindre tydlig bild av ägarnas mål, detta gäller alla ägarformer.
- Ledamöter i riskkapitalägda bolag sätter högre poäng på kvaliteten på styrelseunderlagen.
- De riskkapitalägda bolagens uppföljning är mer fokuserad på finansiella frågor än uppföljningen i övriga ägarformer.

**Arbetstagarrepresentanterna har en mindre tydlig bild av ägarnas mål.**

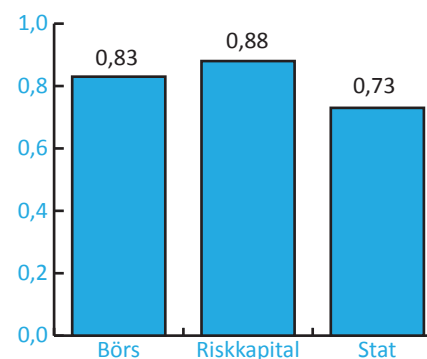
### Beslutsfattande

- Ordföranden anser i högre grad än övriga ledamöter att beslut fattas i styrelserummet. Detta gäller generellt.
- Ledamöter i styrelser till riskkapitalägda och börsnoterade bolag med en dominerande huvudägare uppfattar i högre utsträckning att besluten tas i styrelserummet.

## Kvalitet på styrelsearbetet

- För att ge en sammanvägd bild av om styrelsearbetet påverkas av bolagets ägarform har vi skapat ett index utifrån ett flertal frågor som har med styrelsens kommunikation att göra. De kvalitetsaspekter som ingår i indexet är styrelseledamöternas nöjdhet med styrelsematerialet, mötesprotokoll, informationen mellan möten och rutinerna för uppföljning. Samtliga delindex har fått samma vikt.
- Högst nivå på detta sammanvägda index får bolag med riskkapitalägande följt av börsbolag. Bolag med statligt ägande får lägst poäng. Styrelseledamöter i stora bolag är mer nöjda, vilket gäller i samtliga ägarformer. Dessa skillnader är statistiskt signifikanta.
- Undersökningen visar att ordföranden har en mer positiv bild av styrelsens kommunikation än övriga ledamöter. Arbetstagarrepresentanterna ger lägre poäng på styrelsearbetet än ordinarie ledamöter.

Ledamöters poäng på styrelsearbetet\*



**Minst nöjda är  
styrelseledamöter  
i statligt ägda  
bolag.**

\* Diagrammet visar genomsnittlig totalpoäng på styrelsens kommunikation inom de olika ägargrupperna. Indexet är normaliserat mellan 0 och 1.

## Skilda erfarenheter

Även om enkätsvaren i vissa dimensioner påvisade skillnader i arbetssätt i styrelser med olika ägare så fanns också en hel del likheter. I intervjuerna med styrelserepresentanter från bolag med olika ägarformer framträder ytterligare nyanser och skillnader avseende styrelsearbetet utöver det som framkommer i enkätsvaren. Här såg vi en tydlig tendens att lyfta fram skillnaderna mellan de olika ägarformerna.

**»I riskkapitalägda bolag ställs högre krav på styrelse och ledning.«**

Företrädare för riskkapitalägda bolag framhåller ofta fördelarna med denna ägarform

»Riskkapitalägda bolag har tre särskilda drivkrafter som särskiljer dem från andra ägarformer: 1) fokusering i tid och mål 2) Gemensamt värdemål för ägare, styrelse och ledning genom betydande ägande i bolaget 3) Högre krav på styrelse och ledning.«

»Manöverutrymmet ökar genom avsaknad av det offentliga ljuset som börsnoterade bolag har.«

»I riskkapitalägda bolag kan man jobba fokuserat och inte lägga så mycket tid på oviktiga frågor.«

»I PE-ägda bolag finns en ägare, en agenda – vi kan ägna oss helt åt affären.«

**»Det är skönt att slippa kvartalsrapporteringen.«**

»Det är skönt att slippa kvartalsrapporteringen. Men noggrann månadsrapportering är viktig, inklusive en kort skriftlig kvalitativ rapport från vd som styrelsen ska ha varje månad.«

»Deläggande är en central del av riskkapitalmodellen. Det är viktigt med samma mål för ägare, styrelse och ledning. Det är en fördel att värdet på ditt innehav inte kan avläsas dagligen, det ger långsiktighet och rätt fokus.«

»Som börsnoterat bolag är du generellt mer påpassad ... påverkar även styrelsearbetet ...«

## Skilda erfarenheter

»Styrelser i riskkapitalägda bolag är mer fokuserade. Ägnar sig mindre åt governance och formalia.«

»I börsbolag riskerar ledningen att bli mer ensam. I våra bolag har styrelsen en större commitment, baserat på de specialistkunskaper uppdraget grundar sig på, och arbetar närmare ledningen.«

### »I börsbolag riskerar ledningen bli mer ensam.«

»Styrelsens ledamöter används tydligare i PE-bolagens styrelser, baserat på de kunskaper och erfarenheter de har. Är uttalat en resurs för vd och ledning ...«

»Riskkapitalets egna medarbetare är en bra och viktig resurs för styrelsen, vilket är en stor fördel för riskkapitalägda bolag jämfört med börsnoterade bolag. Ägarorganisationen kan ta fram bra, genomarbetade underlag. Möjligen blir mötena även mer effektiva.«

Företrädare för riskkapitalbranschen ger ibland en negativ bild av andra ägarformer

»Styrelsearbete i statliga bolag handlar mer om 'hur ska vi inte skapa problem' än att utveckla värden ...«

»Styrelsen arbetar mer långsiktigt i våra bolag än i statliga bolag. Staten som ägare är relativt kortsiktig – följer mandattiden ... Vad är egentligen målfunktionen i statliga bolag?«

### »Staten som ägare är relativt kortsiktig, följer mandattiden ...«

Ledamöter med erfarenhet från börs och statligt ägande är mer benägna att problematisera riskkapital som ägarform

»Ett PE-ägt bolag är långsiktigt, men vägen mot exit är kortsiktig. Risken finns att för bolaget nödvändiga åtgärder, som till exempel investeringar, skjuts på framtiden för att inte påverka exitprocess och värde ...«

»Risken finns att styrelser i PE-bolag blir svaga om styrelseordföranden inte är stark. Ägaren är ofta fokuserad, driven och resursstark och ligger ofta några steg före i vision och planering ...«

## Skilda erfarenheter

Ledamöter med erfarenhet från statligt ägda bolag framhåller att samhällsperspektivet är viktigt i denna ägarform

»I grunden gäller samma kravprofil på styrelser i statliga bolag som i andra bolag. Det är dock bra om erfarenhet av statliga bolag och den politiska världen finns. Det ökar förståelsen för ägaren och dennes bevekelsegrunder/miljö ...«

»Ett allmänt intresse av att statliga bolag går bra och gör sin samhällliga plikt behövs som drivkraft för styrelseledamöter i statliga bolag. Det saknas i andra ägarformer.«

### »En styrelseordförande i ett statligt bolag måste ställa sig frågan – kan en åtgärd skada ägaren?«

»En styrelseordförande i ett statligt ägt bolag måste ta större hänsyn till ägaren genom att ställa sig frågan – kan en åtgärd skada ägaren? Styrelsebeslut kan få politiska implikationer ...«

»Statliga bolag ska skötas som börsbolag, men har samtidigt ett samhällsuppdrag, vilket delvis kan ge en dualitet i uppdraget.«

»Tråkigt när ägaren (staten) håller arvoden låga med argumentet att det finns tillräckligt med personer som vill ta statliga uppdrag. Den låga styrelsearvoderingen riskerar att ha en långsiktigt negativ effekt på styrelsesammansättningen ... Vissa personer tar aldrig statliga uppdrag på grund av det låga arvodet.«

### »Vissa personer tar aldrig statliga uppdrag på grund av det låga arvodet.«

»Ägandet är inte väsentligt för engagemang i styrelsearbetet ... Men låga arvoden i statliga bolag gör det dock svårare att rekrytera kompetenta personer.«

Men alla håller inte med om att ägarstrukturen har betydelse för styrelsearbetet

»För skillnader i styrelsearbetet mellan bolag är storleken på bolaget viktigare än ägarstrukturen.«

*Styrelseordförande med erfarenhet från börsbolag och privatägda bolag*

## Vad kan olika ägarformer lära av varandra?

Olika förutsättningar

De olika ägarformerna – börs, riskkapital och stat – har skilda förutsättningar och målfunktioner, vilket naturligtvis begränsar möjligheterna för de olika ägarformerna att lära av varandras arbetsätt i styrelsen. Men i intervjuerna framkommer ändå några förslag till ömsesidiga lärdomar.

Vad kan andra ägarformer lära av börsen?

»Vad kan andra bolag lära av börsbolag? Det strukturerade och genomarbetade nomineringsarbetet.«

*Ordförande med erfarenhet från börs och riskkapital*

**»Mycket av kodens regler är applicerbara på bolag med annan ägarstruktur.«**

»Mycket av bolagsstyrningskodens regler är applicerbara även på bolag med en annan ägarstruktur.«

*Ordförande med erfarenhet från börs och riskkapital*

»Riskkapitalbolagen måste bli mer transparenta i hur de arbetar och kunna kommunicera bättre. Det finns inget som säger att riskkapitalägda bolag inte skulle kunna vara lika transparenta som börsnoterade bolag... Dock vill vi inte hamna i kvartalshysterin.«

*Företrädare för riskkapitalägare med erfarenhet från börsbolag*

Vad kan börsbolagen lära av riskkapital?

»Riskkapitalägda bolag har ett genomtänkt sätt att bedriva styrelsearbete på. Man tänker igenom frekvens på möten, styrelseåret som helhet och när vilka frågor ska prioriteras och behandlas.«

*Styrelseordförande i riskkapitalägda bolag*

**»Riskkapitalägda bolag bättre på strategidiskussioner.«**

»Strategidiskussionen, en gång per år, ger möjlighet till öppnare, friare diskussioner. Denna diskussion bedömer jag att vi är bättre på i riskkapitalägda bolag än i börsbolag.«

*Företrädare för riskkapitalägare med erfarenhet från börsbolag*

## Vad kan olika ägarformer lära av varandra?

Generella lärdomar för hur styrelsearbetet kan bli mer effektivt  
I intervjuerna framkommer också ett antal generella råd för gott styrelsearbete som har relevans för alla ägarformer:

»Styrelseordförandens roll är viktig – han/hon leder och fördelar arbetet, men ska helst inte prata så mycket själv ...«

»Styrelseordföranden ska vara lyhörd, se till att alla kommer till tals och kan bidra och samtidigt inte prata för mycket själv ...«

**»Styrelse-  
ordföranden ska  
helst inte prata  
så mycket själv.«**

»En dålig mötesordförande kan medföra att allt inte hinns med – det gäller alla typer av bolag men är extra viktigt i börsbolag där regelfrågorna tillkommer ...«

»Tydlig årsplan för styrelsens arbete hjälper: strategimöte, 'året som gått'-möte, beslutslogg i vilken beslut som genomförts bockas av ...«

»Inte alltid bra att flera ledningspersoner presenterar på mötet, det tar för mycket tid från möjlig diskussion.«

**»Långa  
presentationer  
kan användas som  
maktverktyg  
av ledningen.«**

»Långa presentationer/stor andel presentation är ett medvetet maktverktyg, ett sätt för ledningen att ha kontroll över beslutsprocessen, styra diskussionen och få igenom sina förslag.«

# Styrelsens storlek och sammansättning

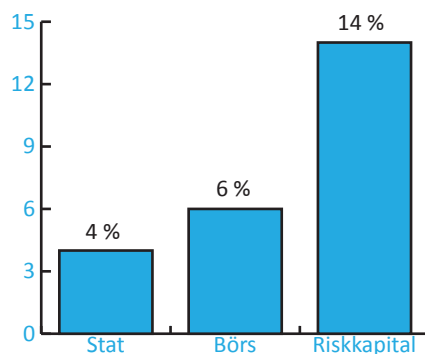
## Hur är styrelserna sammansatta?

Resultat från enkäten

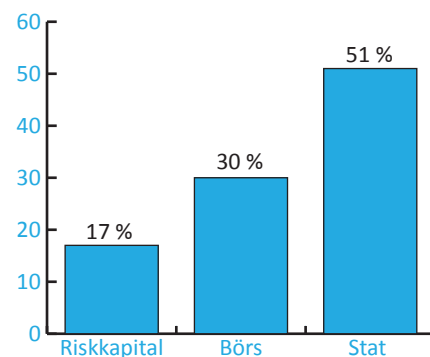
- Styrelserna i riskkapitalägda bolag har färre ledamöter, men det beror främst på att bolagen är mindre.
- Riskkapitalägda bolag har lägst andel kvinnor, statliga bolag har högst.
- Riskkapitalägda bolag har högre andel utländska medborgare.
- Små skillnader i styrelseledamöternas ålder och utbildningsnivå mellan de olika ägarformerna.

**17 procent kvinnor i de riskkapitalägda bolagens styrelser.**

Högre andel utländska medborgare i styrelser för riskkapitalägda bolag ...



... men lägre andel kvinnor



Styrelsens sammansättning i bolag med olika ägarformer, medelvärden

	Antal ledamöter	Andel kvinnor	Andel utländska medborgare	Andel arbetstagarrepresentanter
Börs	6,5	30 %	6 %	20 %
Riskkapital	5,6	17 %	14 %	20 %
Staten	7,3	51 %	4 %	25 %

**Samma åldersprofil på ledamöter i börsbolag och riskkapitalägda bolag.**

Små skillnader i ålder, utbildning och antal uppdrag, medelvärden

	Födelseår	Antal år i styrelsen	Antal styrelseuppdrag	Andel med högskoleutbildning
Staten	1959	4	3	82 %
Börs	1958	7	4	85 %
Riskkapital	1956	4	5	89 %

## Hur är styrelserna sammansatta?

Resultat från intervjuerna

- Flera av respondenterna pekade på att en optimal styrelsestorlek är 5–6 personer. Flertalet av dem som uttryckte denna uppfattning var ledamöter i styrelser till riskkapitalägda bolag.

»Små styrelser är bättre än stora och optimal storlek är 5 personer. Det ger små möjligheter till fraktionering och klickbildning.«

*Styrelseordförande med uppdrag inom riskkapital och börs*

**»Små  
styrelser är  
bättre än  
stora.«**

- Vissa påpekade att bolag med regelbundet utbyte av ledamöter bör vara något större för att säkerställa tillräcklig kontinuitet.

»Behovet av kontinuitet leder till att styrelsen behöver vara större än vad som egentligen är optimalt.«

*Styrelseordförande med uppdrag inom riskkapital*

Jämförelse med brittisk studie

- Stora brittiska börsnoterade bolag har relativt många ledamöter i sina styrelser. Snittet för de 100 största bolagen (FTSE 100) är 11,4 ledamöter. Motsvarande siffra för de 350 största bolagen (FTSE 350) är 10 ledamöter.

**Större styrelser i  
riskkapitalägda bolag  
i brittisk studie – men  
det beror troligen på  
bolagens storlek.**

- Svenska riskkapitalägda bolag har färre styrelseledamöter än motsvarande bolag i Storbritannien (5,6 ledamöter jämfört med 7,7). Det beror bland annat på att brittiska styrelser har fler företrädare för företagsledningen (i genomsnitt 3,3 ledamöter). Det kan också bero på storleken, troligen är bolagen i den brittiska studien större än de som ingår i den svenska undersökningen.

## Styrelsens erfarenhet

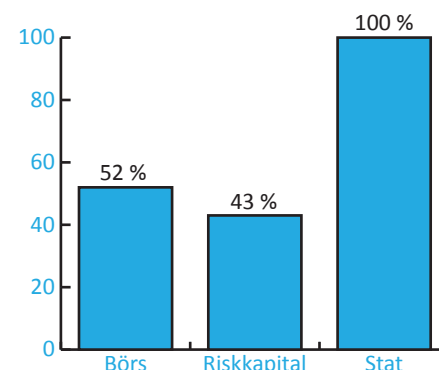
Resultat från enkät

- Ledningserfarenhet är den dominerande kompetensprofilen på styrelseledamöter i samtliga ägarformer.
- Riskkapitalägda bolag har en lägre grad av mångfald av kompetenser i sina styrelser.

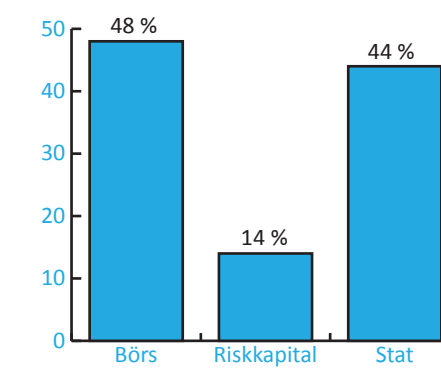
**Nästan hälften av börsbolagens styrelser saknar erfarenhet av offentlig förvaltning.**

- I samtliga ägarformer har en hög andel av bolagen minst en styrelseledamot med erfarenhet av att investera och förvalta kapital.
- I statliga bolag har samtliga ledamöter erfarenhet från offentlig förvaltning. Styrelser för börsnoterade och riskkapitalägda bolag har jämförelsevis mindre erfarenhet av offentlig sektor.

Andel styrelser med erfarenhet från offentlig förvaltning



Andel styrelser med erfarenhet från forskning



**Mindre mångfald i riskkapitalägda bolag.**

Mindre mångfald av kompetenser i bolag med riskkapitalägande

	Andel bolag som har minst en ledamot med erfarenhet av				
	vd-uppdrag	förvalta och investera kapital	arbete inom offentlig förvaltning	internationellt arbete	forskning
Börs	100 %	91 %	52 %	100 %	48 %
Riskkapital	100 %	100 %	43 %	86 %	14 %
Staten	100 %	94 %	100 %	75 %	44 %

## Nominering och styrelserotation

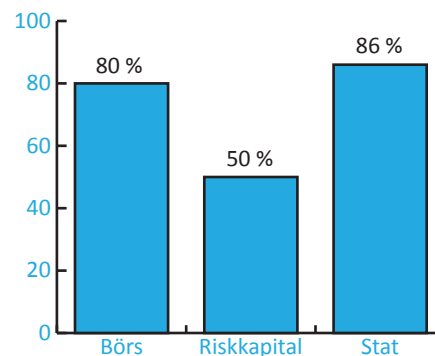
Resultat från enkäten

- I börsnoterade bolag sker styrelsenominering genom en formell process med en valberedning, en praxis som stadfästes i den bolagsstyrningskod som infördes 2005.
- I riskkapitalägda bolag och bland flertalet bolag med statligt ägande saknas valberedning.

### Ledamöter i statliga bolag byts ut oftare.

- Styrelsens sammansättning ändras mest frekvent i bolag med statligt ägande. I 86 procent av börsbolagen byts en styrelseledamot ut minst vart tredje år. Omsättningen på styrelseledamöter är högre i börsnoterade bolag utan dominerande huvudägare. I riskkapitalägda bolag byts ledamöter ut mer sällan.

Andel styrelser där styrelsens sammansättning ändras vart tredje år eller oftare\*



### Lägst omsättning på ledamöter i riskkapitalägda bolag.

\* Diagrammet visar hur stor andel av ledamöterna inom respektive ägarkategori som har svarat »Årligen«, »Vartannat år« eller »Vart tredje år« på frågan »Hur ofta ändras styrelsens sammansättning genom att någon ledamot byts ut?«. Övrigt svarsalternativ var »Mer sällan än vart tredje år«.

## Nominering och styrelserotation

Resultat från intervjuerna

- Intervjuerna bekräftar att börsbolagens nomineringsprocess är professionell ...

»Styrelsetillsättningen i börsbolag har blivit alltmer professionell och i dag är det helt ok att bli utbytt.«

*Ordförande med uppdrag inom börs och riskkapital*

»Nomineringsförfarandet i börsbolag är mer strikt än i andra bolag. Det sköts dock på olika sätt från fall till fall, men har generellt blivit allt bättre. Det är tråkigt att vissa större institutionella ägare väljer att avstå från ansvaret i nomineringsprocessen.«

*Ordförande inom börs och riskkapital*

»Valberedningarna gör i grunden ett bra arbete. Ofta intervjuar valberedningen samtliga ledamöter... de driver aldrig egna intressen ... det är aldrig om kompisstyre ...«

*Ordförande i börsbolag*

- ... däremot är successionsplaneringen sämre.

»Successionsplaneringen är ofta dålig och ännu sämre i styrelser i börsbolag. Detta är något alla valberedningar och nomineringsprocesser bör försöka inkludera ...«

*Ordförande i statligt ägt bolag, med erfarenhet från börs*

- Till skillnad från enkätundersökningen pekade intervjuerna på att även riskkapitalägda och statligt bolag har en mer eller mindre formell process för styrelsenomineringar, även om det inte sker genom en formell valberedning.

»I riskkapitalägda bolag rekryteras styrelsen med ett specifikt finansiellt mål i åtanke. Man ställer frågor som: Vilka kompetenser behövs för att åstadkomma värdeskapande i enlighet med målet? Kring vilken ordförande ska styrelsen formas?«

*Ledamot i riskkapitalägt bolag*

**»I riskkapitalägda bolag rekryteras styrelsen med ett specifikt finansiellt mål i sikte.«**

»Även bolag med statligt ägande har numera en alltmer formaliserad process. Styrelsenomineringar har utvecklats till att bli en allt mer central del i ägararbetet och därmed har processen för styrelserekrytering blivit mer professionell och tydlig.«

*Ledamot med erfarenhet från statligt ägande*

»Det är ingen större skillnad mellan bolag med olika ägare. Börsbolagens valberedningar har inneburit en stor förändring – mot mer professionalism.«

*Ordförande i riskkapitalägda bolag*

## Nominering och styrelserotation

Resultat från intervjuer

»Möjligen är den statliga processen än mer professionell då ägarenheten arbetar med detta dagligen och inte enbart inför årsstämman.«

*Ledamot med erfarenhet från stat och börs*

- Behovsstyrd rekryteringsprocess i riskkapitalägda bolag.

»Riskkapitalbolagen har alltid varit duktiga på styrelserekrytering. När vi köper ett bolag byter vi oftast styrelsen i dess helhet. Denna initiala process är professionell och noggrann.«

**»Det tar lång tid att bli fullt användbar som ledamot.«**

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

»Förändringar i styrelsens sammansättning är inget självändamål, men lång investeringshorisont innebär att vissa förändringar måste ske. Det tar lång tid att bli fullt användbar som ledamot ...«

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

»Det är mer vakna ledamöter i riskkapitalägda bolags styrelser. Risken i börsbolag är att man väljer 'bra namn', vilka ibland inte har tillräcklig tid för uppdraget.«

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

»I riskkapitalägda bolag är nomineringsprocessen tydligt behovsstyrd. I börsbolag kan andra faktorer påverka nomineringar och styrelsesammansättning.«

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

- Låg omsättning på ledamöter i riskkapitalägda bolag kan vara en fördel.

»Samma gäng hela tiden ger ett tydligt gemensamt ansvar.«

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

Jämförelse med brittisk studie

- I den brittiska studien framhölls att det kan vara en fördel att riskkapitalägda bolags styrelser rekryteras samtidigt och att styrelsen sedan är intakt under hela innehavtiden. Det gör det möjligt för styrelsen att ha en tydlig gemensam agenda.
- I noterade bolag rekryteras styrelseledamöterna vid olika tillfällen och de nyinvalda ledamöternas kunskaper begränsas sig till den information de fått under sitt introduktionsprogram.

**»Samma gäng hela tiden ger ett tydligt gemensamt ansvar.«**

# Tidsåtgång och fokus för styrelsearbetet

## Hur mycket tid tar styrelseuppdraget?

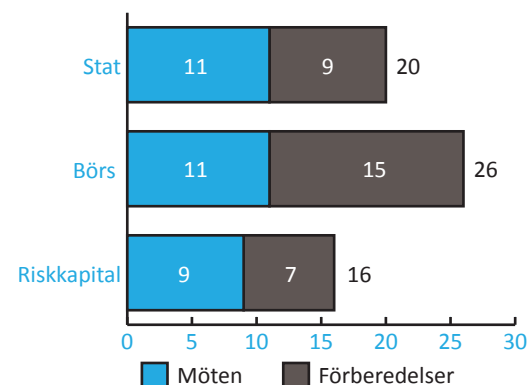
Resultat från enkät

- Ledamöter i börsbolag lägger ner mest tid på styrelseuppdraget, i genomsnitt 26 dagar per år på sitt uppdrag, inklusive förberedelser. Det är mer än ledamöter i riskkapitalägda bolag som lägger ner 16 dagar per år och ledamöter i statligt ägda bolag som lägger ner 20 dagar per år.
- Skillnaden i tidsåtgång tycks dock vara en funktion av bolagets storlek. Styrelsen till större bolag lägger mer tid på styrelsearbetet.

**En genomsnittlig styrelseledamot i börsbolag lägger 26 dagar per år på sitt uppdrag.**

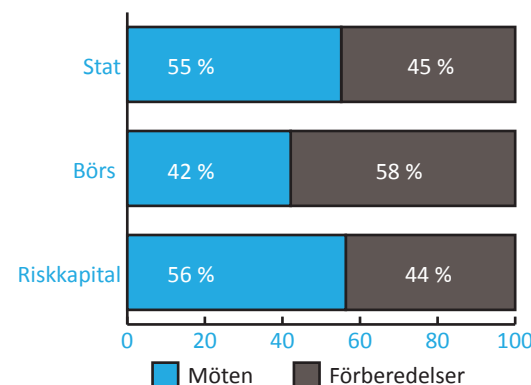
- En stor andel av ledamöternas totala tid ägnas åt förberedelser inför styrelsemöten. Störst är andelen för börsbolagen. De lägger 58 procent av styrelseuppdraget på förberedelser, nästan 15 dagar, och knappt 11 dagar på själva mötena.
- Styrelseledamöter i riskkapitalägda företag lägger 44 procent av tiden (7 dagar) på förberedelser och 9 dagar på möten.
- När det gäller styrelseledamöter till statligt ägda bolag är fördelningen 45 procent (knappt 9 dagar) på förberedelser och knappt 11 dagar på möten.
- Ordföranden lägger totalt sett ner mer tid på styrelseuppdraget än övriga ledamöter.

Antal dagar per år som styrelseledamöter lägger på styrelsemöten respektive förberedelser inför möten



**Ledamöter i riskkapitalägda bolag lägger mindre tid på sina uppdrag.**

Fördelning av tid mellan styrelsemöten respektive förberedelser inför möten

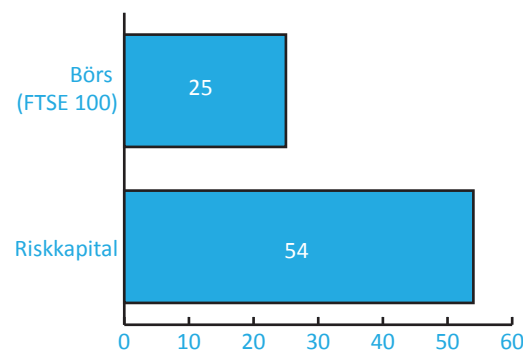


## Hur mycket tid tar styrelseuppdraget?

Jämförelse med brittisk studie

- Enligt den brittiska studien lägger oberoende (non-executive) ledamöter i riskkapitalägda bolag ner väsentligt mycket mer tid på sina uppdrag än deras motsvarigheter i börsnoterade bolag. I riskkapitalägda bolag tar uppdraget i genomsnitt 54 dagar per år och i börsnoterade bolag i genomsnitt 25 dagar.
- Tidsåtgången för ledamöter i riskkapitalägda bolag bestod till 69 procent av informella möten, vilket förklarar den stora tidsåtgången för ledamöterna i denna ägarform. Informella möten består av företagsbesök, ad hoc-möten med ledningen, telefonsamtal och e-post.
- Det är värt att notera att ledamöterna i de 100 största brittiska börsnoterade bolagen lägger lika mycket tid på sina uppdrag som de studerade ledamöterna i svenska börsbolag. Detta trots att bolagen i den svenska studien är betydligt mindre.

Brittisk studie: Tidsåtgång för styrelseuppdrag (oberoende ledamöter), antal dagar per år



Källa: Acharya m.fl. (2008).

**Brittisk studie:  
Styrelseledamöter  
i riskkapitalägda  
bolag ägnar 54  
dagar per år åt sitt  
uppdrag.**

## Styrelsemöten och andra kontakter

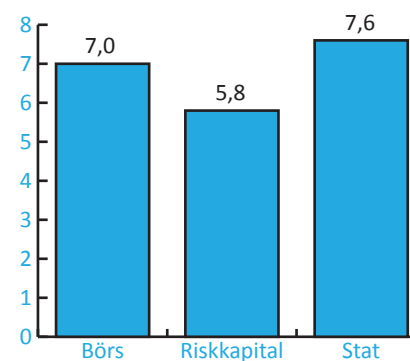
Resultat från enkäten

- Riskkapitalägda bolag har något färre styrelsemöten, i övrigt fann vi inga signifikanta skillnader.
- Ledamöter i börsnoterade bolag lägger 66 procent av mötestiden på styrelsemöten, 9 procent på utskottsmöten och 25 procent av tiden på informella möten med företrädare för bolaget.

**Styrelseordförandena är mer nöjda med möteslängden än vanliga ledamöter.**

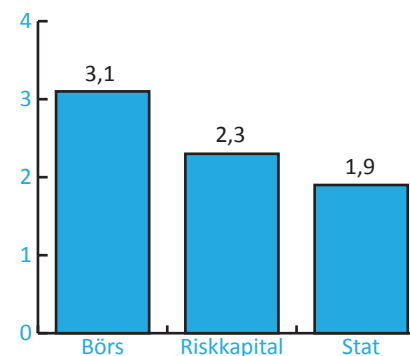
- Ordförandena lägger generellt sett mer tid på möten med ledning och styrelse vid sidan av de formella mötena.
- Något fler ledamöter anser att styrelsemötena är »för långa« än »för korta«. Styrelseledamöter i riskkapitalägda bolag är mer nöjda med längden på styrelsemötena. Det finns även en tendens att styrelseordförandena är mer nöjda med möteslängden än vanliga ledamöter.

Antal ordinarie styrelsemöten per år

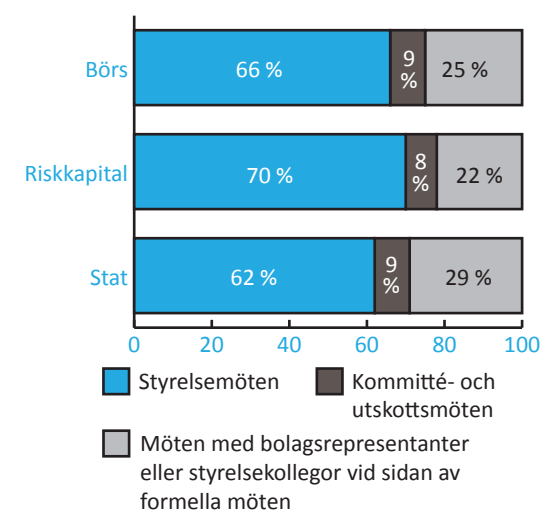


**Riskkapitalägda bolag har något färre styrelsemöten.**

Antal extrainsatta styrelsemöten per år



Fördelning av tid mellan formella respektive informella möten med företrädare för bolaget



## Vad ägnar styrelsen tid åt på styrelsemötena?

Resultat från enkäten

- I enkäten ombads respondenterna ange vilka ansvarsområden som ingår i styrelsens uppdrag. I denna redovisning fokuserar vi på de områden där vi fann signifikanta skillnader mellan de olika ägarformerna.
- Börsnoterade bolag ägnar mer tid till riskanalys, successionsplanering och finansiell rapportering.
- Börsnoterade bolag behandlar den långsiktiga strategin (bortom tre år) mindre ofta.
- Riskkapitalägda bolag ägnar mindre tid åt ersättningsfrågor, hållbarhet, etik och miljö.

Hur ofta behandlar styrelsen...\*

... riskanalys?

Börs	<b>4,1</b>
Riskkapital	<b>3,5</b>
Stat	3,8

... hållbarhet, etik och miljö?

Börs	<b>3,9</b>
Riskkapital	<b>3,5</b>
Stat	<b>3,9</b>

... ersättningsfrågor?

Börs	<b>3,3</b>
Riskkapital	<b>2,9</b>
Stat	3,1

... finansiell rapportering?

Börs	<b>4,7</b>
Riskkapital	4,6
Stat	<b>4,5</b>

... långsiktig strategi (>3 år)?

Börs	<b>3,2</b>
Riskkapital	3,4
Stat	<b>3,6</b>

**Börsbolag lägger mest tid på riskanalys.**

**Riskkapitalägda bolag ägnar mindre tid åt CSR.**

**Ersättningsfrågor tar minst tid i riskkapitalägda bolag.**

**Börsbolag lägger mest tid på finansiell rapportering.**

**Statliga bolag lägger mest tid på långsiktig strategi.**

\* Tabellerna visar genomsnittliga svar på frågor om hur ofta styrelsen arbetar med olika ansvarsområden. Svarsskalan löper från 1 till 5. 1 representerar »Aldrig», 2 »Mer sällan än en gång per år», 3 »En gång per år», 4 »Oftare än en gång per år, men inte vid varje möte», 5 »Vid varje möte». De högsta poängvärdena är markerade med blått och de lägsta med rött.

## Vad ägnar styrelsen tid åt på styrelsemötena?

Resultat från intervjuerna

Företrädare för riskkapitalägande framhåller att de är mer långsiktiga än börsbolag.

»Investeringshorisonten påverkar inte agendan i riskkapitalägda bolag. Däremot för börsbolag, vilka styrs av en kortare horisont.«

### »Investeringshorisonten påverkar inte agendan i riskkapitalägda bolag.«

»Börsbolag saknar tidshorisont och styrelsen arbetar utifrån bolagets eviga liv. Detta påverkar styrelsens fokus och tryck i arbetet. Riskkapitalbolagens styrelser arbetar utifrån en tydlig investeringshorisont.«

»Oavsett när försäljning av ett riskkapitalägt bolag sker, måste det finnas bra framtidsutsikter i bolaget. Annars får man inte bra betalt vid avyttring.«

»Börsbolagens styrelser har en svår sits; ägarkollektivet vill ha kortsiktig avkastning medan styrelsen bör ha ett långsiktigt perspektiv.«

Respondenterna med börserfarenhet framhåller att det också finns fördelar med börsägande och risk för kortsiktighet med riskkapitalägande:

»Planeringen i börsbolag kan också vara bra. Varje kvartal ska generera intäkter, det sätter lite press ...«

»I PE-ägda bolag finns alltid risken att en 'svävande exitkänsla' finns närvarande i styrelserummet ... Detta påverkar klimatet och det finns alltid två parallella agendor.«

### »I PE-ägda bolag finns alltid risken att en 'svävande exitkänsla' finns närvarande i styrelserummet ...«

»Riskkapitalägda bolagsstyrelser bör undvika att nämna ordet 'exit' de första åren för att bygga aktieägarvärde och utveckla ett så bra bolag som möjligt.«

»Som kollektiv kanske PE-bolagen borde lära sig att inte vinstmaximera inför ägarförändring/börsnotering ... men det är nog svårt.«

En företrädare för riskkapitalägare håller med om att det finns risk för kortsiktiga drivkrafter för styrelser i riskkapitalägda bolag:

»Styrelsearbetet kan påverkas av investeringshorisonten om ledamöter vill sälja i förtid på grund av bra värdeutveckling och bra läge. Som ägarbolag har vi ett mer tydligt portföljresonemang som inte nödvändigtvis alltid stämmer överens med enskilda ledamöters vilja att 'casha hem'.«

En ledamot med erfarenhet från statligt ägande framhåller den ägarformens långsiktighet:

»Statligt ägda bolag har en långsiktig ägare. Det är en fördel, de behöver inte ta hänsyn till börsen och kan ta långsiktiga beslut.«

En företrädare för riskkapitalbranschen håller inte med:

»Styrelsen arbetar mer långsiktigt i våra bolag än i statliga bolag. Staten som ägare är relativt kortsiktig – följer mandattiden ... Vad är egentligen målfunktionen i statliga bolag?«

## Vad ägnar styrelsen tid åt på styrelsemötena?

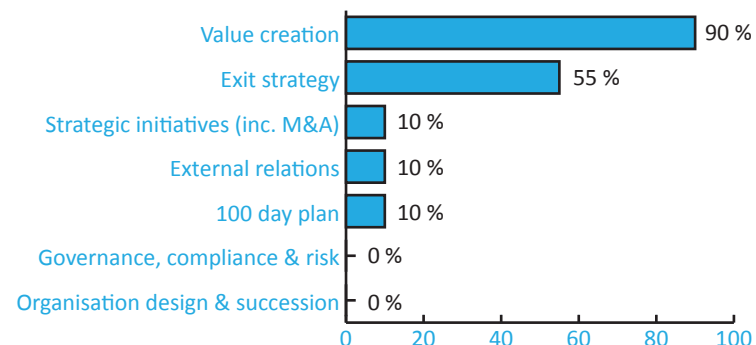
Jämförelse med den brittiska studien

- I den brittiska studien ombads respondenterna ange styrelsens tre främsta prioriteringar. Börsnoterade bolag gav större prioritet till bolagsstyrning, compliance och riskanalys samt succession.
- I riskkapitalägda bolag var värdeskapande och exitstrategi (strategi för avyttring av bolaget) högst prioriterade.

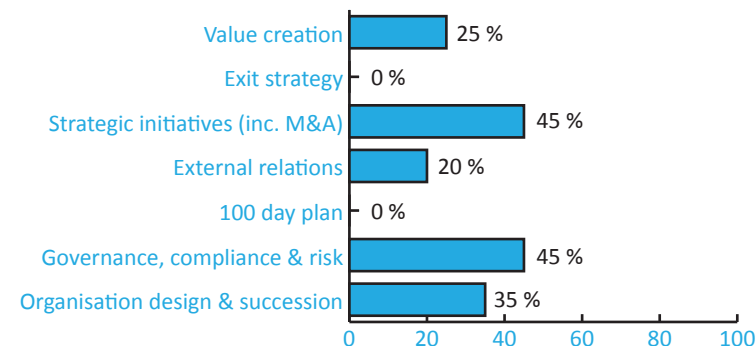
**Brittisk studie:  
Värdeskapande och  
exitstrategi prioriteras  
i riskkapitalägda  
bolag.**

Brittisk studie: Riskkapitalägda bolag i jämförelse med börsnoterade bolag. De tre högst prioriterade områdena.

Riskkapitalägda bolag



Börsnoterade bolag



Källa: Acharya m.fl. (2008).

**Brittiska börsbolag prioriterar  
M&A och compliance.**

## Vilka utskott finns i styrelsen?

### Bakgrund

- Modellen med styrelseutskott introducerades i Storbritannien i och med införandet av den första bolagsstyrningskoden »Combined Code« 1996. Bruket av kommittéer infördes stegvis i svenska börsbolag. Det formaliserades genom den bolagsstyrningskod för börsnoterade bolag som började gälla 2005.
- Den svenska bolagsstyrningskoden tillämpas även av bolag med statligt ägande.

**Börsbolag utan huvudägare har flest utskott.**

### Resultat från enkät

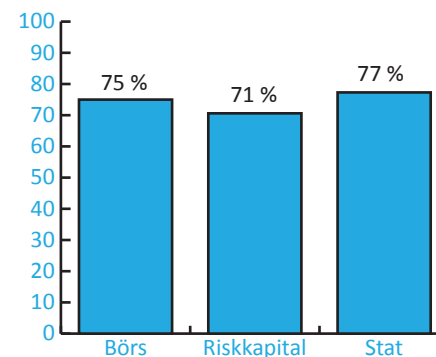
- Även om bolagsstyrningskodens normer om styrelseutskott endast gäller börsnoterade bolag, tyder vår undersökning på att det är mycket vanligt att bolag som ägs av staten eller riskkapital har utskott. Hela 71 procent av de riskkapitalägda bolagen har någon form av utskott.
- Större bolag har fler utskott.
- Börsnoterade bolag utan dominerande huvudägare har flest utskott.
- Revisions- och ersättningsutskott är de vanligaste typerna av utskott.
- Andra typer av utskott är bland andra investeringsutskott, finansutskott och kreditutskott.

### Resultat från intervjuerna

»Utskott kan även ha en roll i att fokusera ledning och bolag på särskilda frågor och ge ett forum för specialister på till exempel risk eller compliance i bolaget. Dessa kan därmed få tyngd och respekt i bolaget.«

*Ordförande i börsbolag*

Andel respondenter som uppger att deras styrelse har ett eller flera utskott



**»Styrelseutskotten bidrar till att ge specialister på compliance tyngd och respekt.«**

Andel företag med följande utskott

	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Börs	71 %	71 %
Riskkapital	47 %	53 %
Stat	64 %	64 %

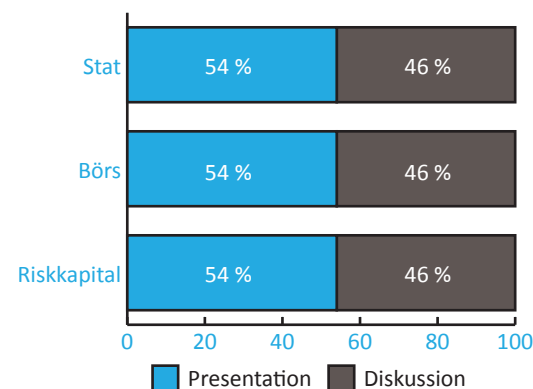
## Tiden på styrelsemöten

Resultat från enkäten

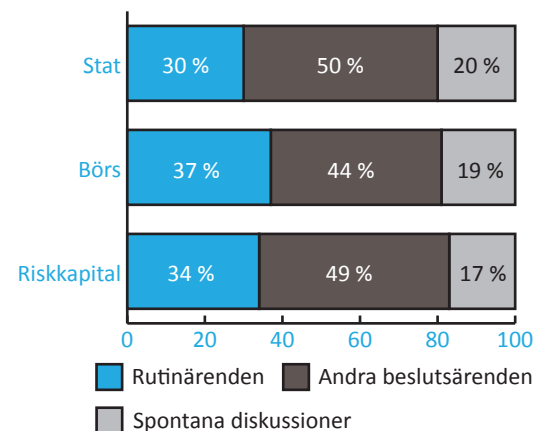
- Fördelningen av tid mellan presentation och diskussion är påfallande lika i de olika ägarformerna, mer än hälften av tiden ägnas åt presentationer (54 procent). Det begränsar tiden för diskussion.
- En hög andel av tiden i styrelserummen ägnas åt rutinärenden. I börsbolag går 37 procent av tiden åt till rutinärenden. Bland de börsnoterade bolagen lägger bolag utan en dominerande huvudägare relativt sett mer tid på rutinärenden. Även i bolag med riskkapitalägande ägnar styrelsen en betydande andel av tiden åt rutinärenden (34 procent), vilket är en högre andel än bolag med statligt ägande som ägnar 30 procent av tiden åt rutinfrågor.
- Större bolag tycks lägga mindre tid på rutinärenden.
- Tiden för spontana diskussioner om icke-planerade ärenden är begränsad i alla ägarformer (16–20 procent av tiden).

**Större bolag  
lägger mindre tid  
på rutinärenden.**

Fördelningen av mötestiden mellan planerade presentationer och diskussioner



Fördelningen av mötestiden mellan rutinärenden, andra planerade ärenden och spontana bolagsrelaterade diskussioner



## Tiden på styrelsemöten

Resultat från intervjuerna

I intervjuerna framhöll flera företrädare för riskkapitalägare att man i denna ägarform ägnar mindre tid åt formalia:

»Styrelser i riskkapitalägda bolag är mer fokuserade. Ägnar sig mindre åt governance och formalia.«

Flera betonade vikten av att inte för mycket tid går åt till presentationer ...

»Det är inte alltid bra att flera ledningspersoner presenterar på mötet. Det tar för mycket tid från möjlig diskussion.«

»Långa presentationer/stor andel presentation är ett medvetet maktverktyg, ett sätt för ledningen att ha kontroll över beslutsprocessen, styra diskussionen och få igenom sina förslag.«

**»Långa presentationer är ett medvetet maktverktyg, ett sätt för ledningen att ha kontroll över beslutsprocessen ...«**

Resultat från brittisk studie

- Den brittiska studien indikerade att rutinärenden tar en stor del av tiden i börsnoterade bolag, till skillnad från hur det ser ut i riskkapitalägda bolag. Även i vår svenska undersökning finns vissa indikatorer på att styrelseledamöter i börsägda bolag – särskilt dem i bolag utan dominerande ägare – lägger mer tid på rutinärenden än ledamöter i bolag med andra ägarformer.
- Den brittiska studien fann också att dagordningen på styrelsemöten i riskkapitalägda bolag är mindre rigid än i börsnoterade bolag där planerade ärenden tar upp en större del av tiden. I vårt material hittade vi inte några skillnader mellan ägarformerna i andel tid som ägnas åt fri diskussion. Dock pekade flera av respondenterna i intervjuerna på att dagordningen lämnar större utrymme för fri diskussion i de riskkapitalägda företagen.

# Information och beslutsunderlag

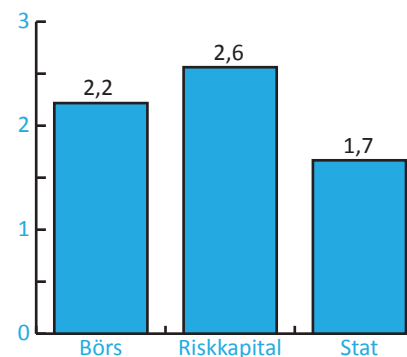
## Kännedom om ägarnas avsikter och mål

Resultat från enkäten

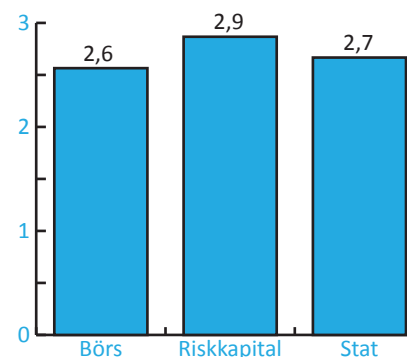
- Styrelseledamöter i bolag med riskkapitalägande har den tydligaste bilden av ägarens avsikter och mål.
- De ger även högst poäng på frågan om styrelsen har en regelbunden dialog med ägarna.
- Arbetstagarrepresentanterna ger lägre poäng på frågan om de har en tydlig bild av ägarnas mål. De tycks alltså ha en mer otydlig bild av ägarnas mål jämfört med övriga ledamöter.

**Styrelseledamöter  
i bolag med  
riskkapitalägande  
har den tydligaste  
bilden av ägarens  
avsikter och mål.**

Är ägarnas avsikter och mål tydliga? \*



Har styrelsen en regelbunden dialog med ägarna? \*\*



\* Diagrammet visar genomsnittliga svar inom de olika ägargrupperna på påståendet »Som ledamot har jag en tydlig bild av ägarens/ägarnas avsikter och mål med bolaget«. Svarsskalan löpte från -3 till +3. -3 representerar »Instämmer inte alls« och +3 »Instämmer helt«.

\*\* Diagrammet visar genomsnittliga svar inom de olika ägargrupperna på påståendet »Styrelsen eller styrelsens ordförande har en regelbunden dialog med bolagets ägare«. Svarsskalan löpte från -3 till +3. -3 representerar »Instämmer inte alls« och +3 »Instämmer helt«.

## Kännedom om ägarnas avsikter och mål

Resultat från intervjuerna

- Företrädare för riskkapitalägda bolag bekräftade den bild som framkom i enkäten. För dessa ägare är en tydlig ägarvilja kärnan i bolagsstyrningen. Denna vilja kommuniceras både i samband med styrelsenomineringar och kontinuerligt genom ordföranden och ägarrepresentanter i styrelsen.

»Vi har en klar uppfattning om vad vi vill med bolaget ... en tydlighet i vart vi är på väg ...«

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

»I de bolag där det saknas en fysisk ägare och institutionella ägare dominerar får styrelseordföranden en mer framträdande roll, att tillsammans med övriga styrelsen tolka uppdrag och direktiv ...«

*Ledamot med erfarenhet från bolag med olika ägarformer*

»Tydlighet är generellt viktig. Tydliga ägare och tydliga ägardirektiv är basen för ett bra styrelsearbete. Här har riskkapitalbolagen en styrka, liksom privatägda bolag ibland.«

*Ordförande inom börs och riskkapital*

»Styrelseordföranden i statligt ägda bolag har lättare att kommunicera med ägaren som ofta är fysiskt representerad i styrelsen.«

*Ordförande i börsbolag*

»Den korta vägen till ägaren gör att det blir snabbare beslutsvägar i riskkapitalägda bolag.«

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

Jämförelse med brittisk studie

- Den brittiska studien pekade på att riskkapitalägda bolag har en tydligt ägarstyrd agenda. Inför förvärvet görs en detaljerad *due diligence*-process som skapar en fördjupad förståelse för bolagets affär och ligger till grund för en konkret affärsplan. Utifrån denna affärsplan definieras nyckeltal (*Key Performance Indicators*) som sedan är föremål för en kontinuerlig och intensiv uppföljning. Detta skapar en *sense of urgency* och en känsla för att tid är en kostnad i termer av innehavets tidsvägda avkastning (Internal Rate of Return). Enligt våra intervjuer gäller detta även svenska riskkapitalägda bolag.

**»Tydliga ägare och ägardirektiv är basen för ett bra styrelsearbete.«**

## Kvalitet på styrelseunderlag

Resultat från enkäten

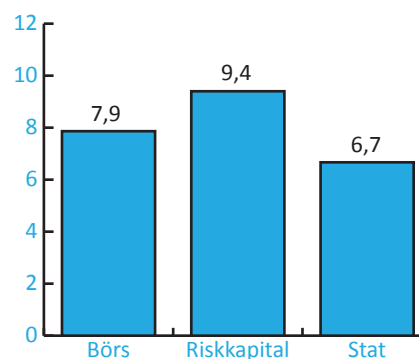
- Ledamöter i riskkapitalägda bolag ger högst poäng på kvaliteten på styrelsematerialet.
- Styrelsematerialet i riskkapitalägda bolag får högst poäng i samtliga undersökta dimensioner: »Fullständigt«, »välstrukturerat«, »informativt« och »i god tid«. Det högsta poängen gav styrelseledamöterna i riskkapitalägda på frågan om informations- och beslutsunderlag till styrelsens möten är »fullständigt«.
- Ledamöterna i statligt ägda bolag gav lägst poäng på styrelseunderlaget i dimensionerna »fullständigt«, »välstrukturerat« och »informativt«. De statliga bolagen ligger däremot bättre till än börsnoterade bolag när det gäller att skicka ut materialet i god tid.

**Ledamöter i  
riskkapitalägda bolag ger  
högst poäng på kvaliteten  
på styrelsematerialet.**

Resultat från intervjuerna

- I intervjuerna framkom att styrelsens arbetssätt är beroende av bolagets storlek eftersom det påverkar hur mycket interna resurser som kan avsättas till att producera underlag till styrelsen. I större bolag finns möjlighet att ta fram ett fylligare material inför mötet. Om detta material är väl inläst av ledamöterna begränsas den tid som behöver avsättas till presentationer.

Kvalitet på styrelseunderlag\*



Styrelsematerialet är... \*\*

	fullständigt	informativt	välstrukturerat	i tid
Börs	2,0	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	<b>1,5</b>
Riskkapital	<b>2,5</b>	2,4	2,4	<b>2,3</b>
Staten	1,5	<b>1,4</b>	1,5	<b>2,0</b>

\* Diagrammet visar genomsnittlig totalpoäng på styrelseunderlaget inom de olika ägargrupperna beräknat på styrelseledamöternas svar på följande påståenden »Informations- och beslutsunderlag till styrelsens möten är: 1) fullständiga; 2) välstrukturerade; 3) informativa; 4) ledamöterna tillhanda i god tid före styrelsemötet. Svarsskalan löpte från -3 till +3. När de fyra påståendena kombineras till ett sammansatt mått på styrelseunderlagets kvalitet kan indexet anta ett värde från -12 till +12, där -12 anger att alla respondenter i en viss ägargrupp har svarat »Instämmer inte alls« på samtliga påståenden och +12 anger att alla respondenter i en viss ägargrupp har svarat »Instämmer helt på samtliga påståenden«.

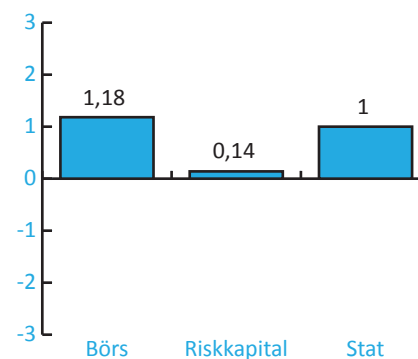
\*\*Tabellen visar genomsnittliga svar inom de olika ägargrupperna på enskilda påståenden om styrelsematerialets kvalitet. Svarsskalan löper från -3 till +3. -3 representerar »Instämmer inte alls« och +3 »Instämmer helt«. De högsta poängvärdena är markerade med blått och de lägsta med rött.

## Introduktion och vidareutbildning av ledamöter

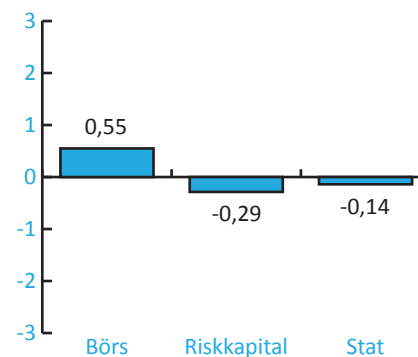
- I börsnoterade bolag och i bolag med statligt ägande uppger fler respondenter att bolaget har en strukturerad process för introduktion av nya ledamöter än i riskkapitalägda bolag.
- Vad gäller vidareutbildning av ledamöter tycks detta vara vanligast i börsnoterade bolag.

**Vidareutbildning av ledamöter tycks vara vanligast i börsnoterade bolag.**

Introduktion av styrelseledamöter, finns en strukturerad process\*



Vidareutbildning av styrelseledamöter\*\*



\* Diagrammet visar genomsnittliga svar inom de olika ägargrupperna på påståendet »Bolaget har en etablerad process för att nya ledamöter ska kunna sätta sig in i bolaget«. Svarsskalan löper från -3 till +3. -3 representerar »Instämmer inte alls« och +3 »Instämmer helt«.

\*\* Diagrammet visar genomsnittliga svar inom de olika ägargrupperna på påståendet »Bolaget har en kontinuerlig process för vidareutbildning av befintliga ledamöter«. Svarsskalan löper från -3 till +3. -3 representerar »Instämmer inte alls« och +3 »Instämmer helt«.

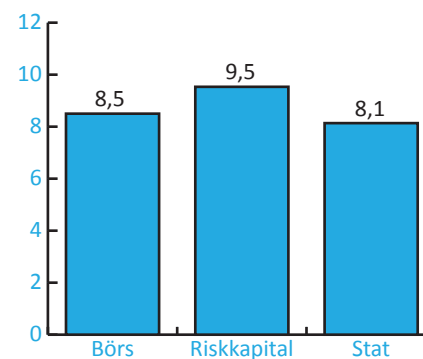
## Protokoll och uppföljningsrutiner

Resultat av enkät

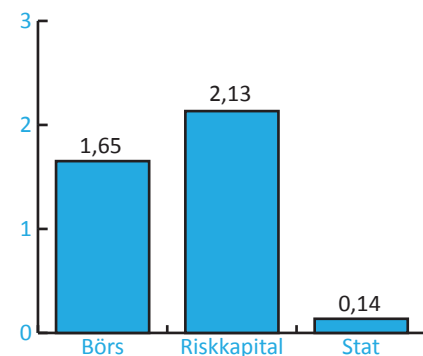
- Styrelseprotokollen får högst poäng i riskkapitalägda bolag. Respondenterna fick bedöma om styrelseprotokollen i tillräckligt hög grad avspeglade diskussion och beslut, om de var tillräckligt detaljerade och om de kom i tid. Riskkapitalägda bolag fick högst sammanlagd poäng på de fyra variabler som mättes.
- Vad gäller information mellan styrelsemötena finns det skillnader mellan de olika ägarformerna. Riskkapitalägda bolag har högre poäng, medan informationen mellan mötena är mer sparsam i bolag med statligt ägande.

**Bolag med statligt ägande får genomgående lägst poäng på olika dimensioner av uppföljning.**

Genomsnittlig totalpoäng på styrelseprotokoll i bolag inom de olika ägargrupperna\*



Information mellan styrelsemötena\*\*



\* Diagrammet visar genomsnittlig totalpoäng på styrelseunderlaget inom de olika ägargrupperna beräknat på styrelseledamöternas svar på följande påståenden »Styrelsens protokoll: ger en tydlig redovisning av viktiga diskussioner som förekommit på mötet 2) redovisar vilka beslut som fattats 3) är lagom omfattande 4) är ledamöterna tillhanda inom rimlig tid efter styrelsens möte«. Svarsskalan löpte från -3 till +3. När de fyra påståendena kombineras till ett sammansatt mått på styrelseprotokollens kvalitet kan indexet anta ett värde från -12 till +12, där -12 anger att alla respondenter i en viss ägargrupp har svarat »Instämmer inte alls« på samtliga påståenden och +12 anger att alla respondenter i en viss ägargrupp har svarat »Instämmer helt på samtliga påståenden«.

\*\* Diagrammet visar genomsnittliga svar inom de olika ägargrupperna på påståendet »Styrelsen erhåller bra information om verksamheten och dess utveckling mellan styrelsens möten i form av vd-brev eller liknande«. Svarsskalan löpte från -3 till +3. -3 representerar »Instämmer inte alls« och +3 »Instämmer helt«.

## Protokoll och uppföljningsrutiner

### Resultat av enkät

- Vad gäller styrelsens uppföljning utmärker sig de riskkapitalägda bolagen genom att ha hög kvalitet på den finansiella uppföljningen. Bolag med statligt ägande får genomgående lägst poäng på olika dimensioner av uppföljning.

### Svar på enkätens öppna frågor om uppföljning av fattade styrelsebeslut

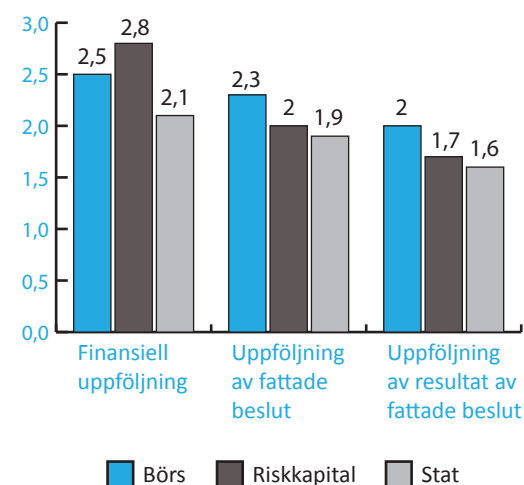
»Det har varit en stor utmaning tidigare. Stundtals får styrelsen veta i efterhand att det blev annorlunda, men ägaren och styrelseordföranden har en kontinuerlig dialog med vd.«

*Ledamot i statligt bolag*

»Styrelsen erhåller bra månadsrapporter och även så kallade flashrapporter i slutet av varje månad över månadsresultat och orderingång.«

*Ledamot i bolag med riskkapitalägande*

### Uppföljningsrutiner\*



\* Diagrammet visar genomsnittliga svar inom de olika ägargrupperna på påståendena: 1) »Styrelsen har betryggande rutiner för att följa upp bolagets finansiella situation och resultatutveckling.« 2) »Styrelsen har betryggande rutiner för att följa upp att styrelsens beslut verkställs/implementeras.« 3) »Styrelsen följer regelbundet upp resultat av tidigare fattade beslut.« Svarsskalan löpte från -3 till +3. -3 representerar »Instämmer inte alls« och +3 »Instämmer helt«.

# Beslutsfattande

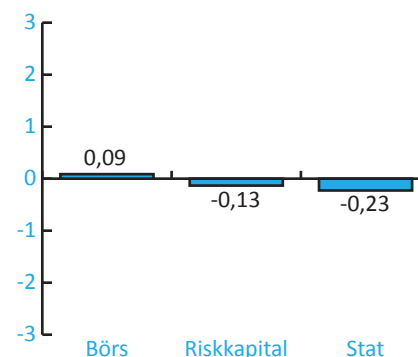
## Hur fattas besluten?

Resultat från enkäten

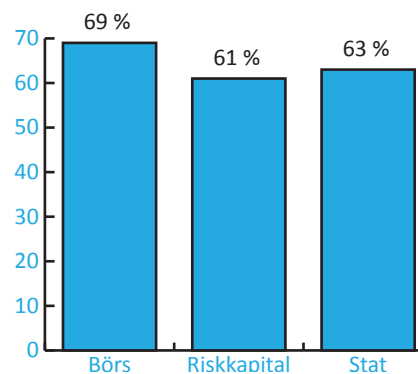
- Vi bad respondenterna värdera påståendet: »Alla beslut fattas reellt i styrelserummet; jag upplever aldrig att beslut i praktiken är fattade i förväg genom en informell dialog i en mindre grupp av ledamöter/ägare.« Styrelseledamöter i riskkapitalägda bolag och i börsnoterade bolag med en dominerande huvudägare upplever i högre utsträckning att besluten tas i styrelserummet.
- De respondenter som är styrelseordförande upplever i större utsträckning än övriga ledamöter att besluten fattas i styrelserummen.
- I börsbolag är det vanligare att styrelsen presenteras med alternativa beslutsunderlag. Det arbetsättet är mindre vanligt i statliga och riskkapitalägda bolag.
- På frågan om hur ofta det förekommer att styrelsen fattar ett beslut som avviker från ledningens förslag är medelvärdet för samtliga ägarformer 65 procent. Enligt detta mått är styrelser i riskkapitalägda bolag mest aktiva/självständiga i relation till företagsledningen. Börsnoterade bolag har den högsta sannolikheten för att beslut fattas i enlighet med ledningens förslag.

**Styrelser i  
riskkapitalägda bolag  
är mest aktiva i relation  
till företagsledningen.**

»Hur ofta kompletteras beslutsunderlag med alternativa lösningar vid sidan om ledningens rekommenderade beslut?« \*



Andel som uppger att styrelsen fattar beslut i enlighet med ledningens förslag



\* Diagrammet visar genomsnittliga svar inom de olika ägargrupperna på frågan: »Hur ofta kompletteras beslutsunderlag med alternativa lösningar vid sidan om ledningens rekommenderade beslut?« Svarsskalan löpte från -3 till +3. -3 representerar »Aldrig« och +3 »Vid varje möte«.

## Hur fattas besluten?

Citat från enkätens öppna frågor

»Jag har fått en känsla (som delas av övriga arbetstagarrepresentanter) att det fattas mycket beslut utanför styrelserummet. Får känsla av att stämмоvalda och vd träffas titt som tätt och diskuterar frågor och då fattas en del beslut. Men har inga bevis för detta utan endast en känsla.«

*Arbetstagarrepresentant i statligt bolag*

»Detta (att styrelsen ställs förslag med olika lösningar) är en bra metod som vi använder för lite. Jobbar med frågan.«

*Ledamot i börsnoterat bolag*

Resultat från intervjuerna

»Gruppen styrelseordförande, vd och investment manager (trojkan) har en särskild roll i våra bolag. Denna grupp har frekventa möten. Så får vd ett forum för snabb åtkomst till styrelsen. De kan signalisera till övrig styrelse om något inte fungerar ...«

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

»Kommunikation mellan möten? Man måste vara disciplinerad att inte blanda ihop styrelsens och ledningens roller. Det förekommer att ledningen använder ledamöter och deras kunskap i rådgivande syfte. Här skiljer det sig något från börsbolag, där kontakter ofta förankras hos styrelseordföranden. Det är viktigt att ha full transparens mot resten av styrelsen i alla kontakter med ledamöter mellan möten.«

*Ledamot i riskkapitalägda bolag*

**»Jag har fått en känsla av att det fattas många beslut utanför styrelserummet.«**

**»Man måste vara disciplinerad för att inte blanda ihop styrelsens och ledningens roller.«**

