

White-paper:

Bolagsstyrning för ägarledda företag – från ägarlett till ägarstyrt

Ny uppdaterad version - Maj, 2024

Detta dokument avser ägarledda företag (ej publika)

Bolagsstyrning för ägarledda företag

Detta korta dokument summerar nyckelaspekter kring vad bolagsstyrning innebär för ägarledda företag.

Materialet baseras på flera källor. Delar kommer från Svensk kod för Bolagsstyrning ("Svensk Bolagskod" eller "Koden") som styr hur större företag agerar, andra delar från litteratur kring bolagsstyrning i ägarledda företag. För det senare, se inlägg på Assensios hemsida, www.assensio.se/resurser för en lista med relevant litteratur.

Till detta adderas de erfarenheter som Assensio har att specifikt arbeta med ägarledda företag.

På slutet frågar vi oss också vad ChatGPT anser om ämnet... 😊

Avslutningsvis finns också en sammanfattning av viktiga aspekter att ta hänsyn till för en ägargrupp som önskar sätta igång att utveckla bolagsstyrningen i sitt företag. Kort sagt, hur kommer man igång?

Assensio är konsultföretaget som arbetar åt ägarledda bolag för att hjälpa ägare att stärka bolags- och ägarstyrning. En arbetsmetodik som väver in strategifrågor i utvecklingen av bolagsstyrningen för att skapa förankring hos ägargruppen. Resultatet är samsyn om framtiden som inkluderar att ta fram ett ägardirektiv med ramar för bolagsstyrningen med fokus på ansvarsfördelning och rollfördelning ägare, styrelse och ledning samt strategisk inriktning för företaget.

1. Bakgrund – bolagsstyrning i ägarledda företag

God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att bolag för aktieägarna sköts så ansvarsfullt och effektivt som möjligt. Så säger Svensk kod för bolagsstyrning (se mer i nästa kapitel) som är normen för stora, noterade företag.

Samma betydelse borde även gälla mindre ägarledda företag. Men det praktiska ramverket kring vilket man bygger bolagsstyrningen är annorlunda jämfört med stora bolag som har en spridd ägarbas där också ofta stor del av ägandet innehas av institutionella investorer.

För den som läser vidare i detta white-paper kommer ni se att de centrala begreppen som skiljer ägarledda bolag mot de stora är termerna "ägarstyrt" resp. "ägarlett".

Svensk kod för bolagsstyrning (som sagt, se nästa kapitel) är grundad i att bolag är "ägarstyrda" snarare än ägarledda. I korthet betyder det att ägarna inte är med och engagerar sig i den dagliga driften i bolaget.

Men det typiska ägarledda bolaget i Sverige fungerar precis tvärtom, ägarna är en central del i den dagliga driften och som entreprenörer ofta kritiska för bolagets framgång.

Förklaringen kommer i att olika skeden i ett företags livscykel kräver olika syn på hur man bygger upp bolagsstyrningen. Nystartade bolag är oftast "ägarledda" emedan företag som funnits längre tid och blivit mogna gradvis blir mer "ägarstyrda".

Se forts.

Forts., bakgrund bolagsstyrning i ägarledda företag

Detta sker oftast genom att det blir mer och mer personer anställda i ledningen som inte är ägare, att externa ledamöter tas in i styrelsen, kanske att ägandet sprids från någon större ägare (t ex en grundare) till flera mindre ägare. Bolagsstyrningen blir gradvis mer likt ett "ägarstyrt" bolag snarare än ett "ägarlett".

När ytterligare är gått sprids ägandet ännu mer och man kanske får in externa investorer, det kanske görs samgåenden och strukturaffärer. I ett ännu senare skede man kanske börjar fundera på att på långsiktigt börsnotera bolaget.

I en sådan situation har man växt så pass mycket att bolaget drivs som ett större börsnoterat bolag där ägarna som finns kvar i bolaget i huvudsak gör sin röst hörd via bolagsstämman. Man har alltså fullföljt resan från "ägarlett" till "ägarstyrt".

Det är just denna förändringaresa som detta white-paper fokuserar på, hur skall man se på bolagsstyrningen i ett ägarlett företag alltsom man utvecklar sitt ägarledda bolag från ägarlett till ägarstyrt!

2. Svensk kod för bolagsstyrning

Introduktion

Koden är utformad för börsnoterade företag som målgrupp och kompletterar lagstiftning, t ex Aktiebolagslagen, och andra regler genom att ange en norm för god bolagsstyrning. Denna norm är emellertid inte tvingande utan kan frångås på enskilda punkter förutsatt att bolaget redovisar hur man gjort i stället och motiverar varför. Ett syfte med koden är därmed att skapa självreglering som ofta är att föredra framför lag.

Även om den formellt inte är lag har normen mycket stark ställning i Sverige och det är mycket ovanligt att stora börsbolag inte följer bolagskoden.

Koden har även ett viktig roll för ägarledda företag då den ger en bild av den strävan man bör ha när man utvecklar bolagsstyrningen när det ägarledda bolaget växer och mognar. De grundläggande pusselbitarna med ansvarsfördelningen mellan ägare, styrelse och VD/ledning gäller förstås i båda fallen.

Koden utgår från begreppet bolagsstyrning i sin renaste form; "God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att bolag för aktieägarna sköts så ansvarsfullt och effektivt som möjligt." I koden finns ett fokus på företagets löpande skötsel med stort fokus på styrelsens roll.



Huvudpunkter i Svensk Bolagskod

- Enligt svenska bolagsstyrningsregler ska företag ha tre beslutsorgan: bolagsstämma, styrelse och VD. Revisorn är ett kontrollorgan som utnämns av bolagsstämman.
- Aktieägarna påverkar företaget genom bolagsstämman, som är högsta beslutande organ. Stämman ska vara väl förberedd, ske på fysisk plats och tillse att aktieägarna kan utöva sina rättigheter aktivt och välgrundat.
- Val och ersättning till styrelse och revisor ska beslutas genom en process som styrs av ägarna och är öppen och strukturerad.
- Styrelsen ska agera i bästa intresse för bolaget och aktieägarna samt främja en god företagskultur.
- Styrelsen måste vara tillräckligt stor och diversifierad för att kunna sköta sitt uppdrag på ett ärligt och effektivt sätt.
- Styrelseledamöter ska lägga nödvändig tid och förstå företaget väl. De ska agera oberoende och i bästa intresse för bolaget och aktieägarna.
- Styrelsens ordförande har ansvar för att organisera styrelsens arbete effektivt.
- Styrelsen ska tydligt fastställa arbetsprocesser.
- Det ska finnas regelbundna utvärderingar av styrelsen och VD.
- Företaget ska ha tydliga riktlinjer för att besluta om ersättningar till styrelse och företagsledning.
- Styrelsen bör årligen rapportera om bolagsstyrningen och efterlevnad av riktlinjerna. Ibland ska även en hållbarhetsrapport ingå.

http://www.bolagsstyrning.se/Userfiles/Koden/Dokument/svensk_kod_for_bolagsstyrning_gallande_fran_1_januari_2024.pdf

3. Bolagsstyrning specifikt för ägarledda företag

Koden handlar mindre om hur ägare själva styr företaget eftersom den riktar sig främst till större företag där ägarna vanligtvis uttrycker sina intressen genom bolagsstämman.

Ibland använder man också begreppet ägarstyrning, och det kan ses som ett komplement till vad vi kallar bolagsstyrning. Ägarstyrning är ett begrepp som är viktigt när man beskriver förflyttningen av bolagsstyrningens fokus från ett typiskt "ägarlett" bolag till ett typiskt "ägarstyrt" bolag.

Ägarstyrningen blir central i ett ägarlett bolag som vill utveckla sin bolagsstyrning och fokuserar på hur aktieägarna som grupp samarbetar för att utveckla företaget på bästa sätt. Det inkluderar den formella delen av bolagsstyrningen, som beskrivs i koden, men det handlar även om hur ägare agerar utanför bolagsstämman. Det är särskilt viktigt i mindre företag där ägarna själva är mer direkt involverade i verksamheten.

Assensio föreslår (i ett ägarlett företag) att ägarna som en grupp, i tillägg till koden, fokuserar på tre viktiga områden;

- o Några viktiga processer kring bolagsstyrningsprinciper bör beskrivas extra tydligt för ett ägarlett företag
- o I ett ägarlett företag behöver några processmässiga aspekter i ägargruppens interna arbete vara i fokus
- o I ett ägarlett företag har ägardirektivet en viktig roll för att stödja processen att gå från ägarlett till ägarstyrt

3.1 Några viktiga processer kring bolagsstyrningsprinciper bör beskrivas extra tydligt för ett ägarlett företag

- o Bolagsstyrningsprinciper bör tydliggöras övergripande (ambitioner med styrelsen, styrelsens arbetssätt, ägarnas roll i företag, ägarnas incitamentsmodeller etc.)
- o Inom ramen för ovanstående, speciellt fokus bör finnas på att klargöra ansvarsfördelning mellan ägare (som i detta sammanhang antas vara operativt aktiva i företaget) och styrelse och ledning. Vad är frågor för ägare, vad är frågor för styrelse och ledning?
- o Långsiktig plan för ägarspridning och principer för ägarskiften (det senare är formellt en del i aktieägaravtalet). Blir en viktig pusselbit i hur företaget ser på dynamiken framåt m.h.t. ägande.

3.2 I ett ägarlett företag behöver några processmässiga aspekter i ägargruppens interna arbete vara i fokus

- Samordna ägarnas syn på ansvarsfördelning dvs. grundläggande spelregler m.h.t. ägares roll i relation till styrelsen och ledningen
- Samordna ägarnas informationsspridning sinsemellan samt informationslagring av bolagsstyrningsrelaterade dokument
- Samordna ägarnas perspektiv på praktiska frågor av beslutsnatur som rör styrelsens arbete (*utdelning, styrelseledamöter, revisor, arvoden samt aktierelaterade incitamentsprogram*)
- Samordna ägarnas perspektiv på praktiska frågor som administrativt rör styrelsens arbete (*administrera stämmor, hantera löpande formell kontakt mellan styrelsen och ägarrepresentanter, etc.*).
- Samordna innehåll i ett antal formella dokument (*bolagsordning, aktieägaravtal, ägardirektiv, valberedningsdirektiv, ägarrapport, arbetsbeskrivning för ägarrepresentanter, etc.*).

Se mer i Assensios processguide:

<https://assensio.se/artiklar/administrativ-processguide-for-bolagsstyrning>

3.3 I ett ägarlett företag har ägardirektivet en viktig roll för att stödja processen att gå från ägarlett till ägarstyrt

Syftet med ägardirektivet är att på bästa sätt uttrycka den kollektiva ägarviljan med målet att inför styrelse och ledning ge en tydlig bild om ägarnas intentioner med bolaget på såväl kort som lång sikt. Det skapar tydlighet och underlättar delegeringen av ansvar för ägare till styrelse och vidare till ledningen. Det anses allmänt att ett väl implementerat ägardirektiv är en viktig pusselbit i arbetet att gå från ett ägarlett till ett ägarstyrt bolag.

När det gäller innehållet i ett ägardirektiv (ibland kallat ägarpolicy) finns olika skolor. Traditionellt sågs ofta arbetet att skriva ett ägardirektiv som ganska formalistiskt och inriktad på rena bolagsstyrningsfrågor. Ett sådant dokument kan tas fram relativt snabbt med en begränsad arbetsinsats från ägargruppen. Assensios åsikt är dock att denna typ av ägardirektiv i praktiken blir för svagt för att tydligt stödja mer utvecklad ansvarsfördelning mellan ledning, styrelse och ägare.

Därför bygger Assensios arbetsmetodik och rådgivning kring att skriva ägardirektiv på två grundfundament som båda stödjer processen att gå från ett ägarlett till ägarstyrt bolag och därmed främja bättre bolagsstyrning;

1. Att inte enbart se ägardirektivet som ett formellt dokument som skall tas fram utan istället bör ambitionen vara att se innehållet i ägardirektivet som ett resultat av en process för att finna samsyn i den breda ägarviljan när det gäller företagets framtida utveckling.

Detta betyder också att själva diskussionen och processen mellan ägarna att finna samsyn blir mycket viktigare än dokumentet i sig. Och en sådan process kan inte göras på ett par timmar, det kan ta månader att bygga samsyn om företagets framtida utveckling i en ägargrupp om man inte arbetat med dessa frågor tidigare.

Se forts.

3.3 Forts., Ägardirektiv

Är det få ägare skall alla delta, är det många ägare får en bred grupp väljas som representerar alla ägarna och så har man tidvis avstämningar med alla övriga. Web-baserade enkäter används också med bredare ägargrupperingar för att fånga allas vilja.

Här är också centralt att reda ut hur ansvarsfördelning och rollfördelning mellan ledning, styrelse och ägare skall se ut. Det är också här det ofta är bra att ha externt stöd för att facilitera denna process. Detta blir den första pusselbiten i att skapa bättre bolagsstyrning.

2. Att komplettera de traditionella bolagsstyrningsaspekterna (som alltid bör ingå i ett ägardirektiv) med att också inkludera övergripande strategiaspekter (t.ex. strategiska ledord, tydliga mål, marknadsposition, tillväxtstrategi, värdeskapande för aktieägare etc.) när man skriver ägardirektivet. På så sätt blir ägardirektivet i praktiken starkare och mer omfattande och det skapas en bättre verktyg att förbättra bolagsstyrningen genom att stödja ägarna i att både vilja och våga delegera till styrelse och VD/ledning. Detta är därmed ett viktigt instrument för att understödja processen för starkare bolagsstyrning där ägarna delvis "släpper taget" över vissa frågor. Detta blir den andra pusselbiten i att skapa bättre bolagsstyrning.

Se separat inlägg på Assensios hemsida;

<https://assensio.se/resurser/hur-skriver-man-ett-agardirektiv>

Där beskrivs mer detaljerat beskriver mer om rådgivning kring hur man skriver ägardirektiv och hur ett ägardirektiv ser ut. Här finns också konkreta exempel på hur ett ägardirektiv kan skrivas och vad man bör tänka på när man tar fram det.

4. ChatGPT syn på denna fråga... 😊

Vad säger ChatGPT om betydelsen av väl utvecklad bolagsstyrning för ägarledda företag? Kanske inte den vanligaste frågan man ställer men nedan kan du se vad svaret blev.

Prompt till ChatGPT:

Varför är väl utvecklad bolagsstyrning viktigt i ett företag där de som äger aktierna i företaget också är anställda i ledande positioner?

Svaret från ChatGPT:

Bra bolagsstyrning är viktigt i alla typer av företag, oavsett ägarstrukturen. I fallet där de som äger alla aktierna i företaget också är anställda i ledande positioner, kan följande skäl särskilt betona betydelsen av god bolagsstyrning:

- o Intressekonflikter - Ägare som även innehar ledande positioner i företaget kan möta intressekonflikter mellan sina roller som ägare och sina roller som chefer. God bolagsstyrning hjälper till att hantera dessa konflikter genom att fastställa klara riktlinjer och regler för beslutsfattande och ansvar.
- o Ansvarsskyldighet - God bolagsstyrning kräver tydlig ansvarsskyldighet och transparens. Detta är särskilt viktigt när ägare också är chefer, eftersom det finns en ökad risk för att beslutsfattande och hantering kan bli mindre transparent och ansvarsfull.
- o Rättvis behandling av alla aktieägare - Oavsett ägarstrukturen måste bolaget behandla alla aktieägare rättvist. Detta innebär att beslut och företagsverksamhet inte bör gynna ägarna i ledande positioner på bekostnad av andra aktieägare. God bolagsstyrning hjälper till att säkerställa rättvis behandling.
- o Kapitalanskaffning och förtroende - God bolagsstyrning ökar förtroendet hos investerare, finansiärer och andra intressenter. När ägarna också är chefer kan detta vara särskilt viktigt för att attrahera externa investeringar och säkerställa en sund kapitalanskaffningsprocess.

Se forts.

Forts., ChatGPT

- o Riskhantering - Ägarstyrda företag kan ha en högre risk för koncentration av makt och kontroll. God bolagsstyrning hjälper till att minimera denna risk genom att införa mekanismer som begränsar maktens koncentration och främjar en balanserad ledningsstruktur.
- o Långsiktig hållbarhet - God bolagsstyrning hjälper till att säkerställa företagets långsiktiga hållbarhet och överlevnad. Även om ägarna är anställda i ledande befattningar, måste företaget vara ansvarigt gentemot sina intressenter och ha en strategi som är hållbar på lång sikt.

I sammanfattning är bra bolagsstyrning viktigt i alla företag för att främja ansvarsskyldighet, transparens, rättvis behandling av alla aktieägare och en sund företagskultur. I företag där ägarna också är anställda i ledande positioner är det särskilt viktigt att hantera eventuella intressekonflikter och säkerställa en balans mellan ägande och företagsstyrning.

5. Hur en ägargrupp kan påbörja arbetet med att utveckla bolagsstyrningen

I ägarledda företag är behovet att utveckla bolagsstyrningen inte alltid självklart för de ägare som driver företaget.

Under företagets tidiga utveckling har ägarna troligen haft "alla hattar" på sig, dvs. agerat som ägare, styrelse och ledning på en och samma gång. Detta har varit naturligt i tidiga skeden och har ofta setts som något positivt, såväl för enskilda ägares egna personliga motivation, som för företagets välmåga.

Därför är det viktigt att bestämma sig för huruvida nackdelarna börjar överväga med att "alla gör allting". Följande är några exempel på typiska nackdelar som efter en tid kan märkas;

- o Mindre kraft och energi i det samlade ledningsarbetet
- o Mindre prioritet på långsiktiga strategiska frågor
- o Oklarhet i ledning och styrning kan leda till suboptimering
- o Kan vara svårt att bygga långsiktigt aktieägarvärde
- o Kan skapa glastak för nästa generation/svårt att realisera aktieägarvärde för seniora
- o Otydlig styrning ses negativt av externa parter inför möjliga strukturaffärer
- o Otydlig styrning leder ofta till omogen intern struktur, t ex organisation, ledarutveckling och rapportering

Med utgångspunkt från ovanstående är det viktigt att noga ta reda på vilka attityder som finns hos ägarna. Vill ägarna som enskilda individer, och som kollektiv, utveckla bolagsstyrningen och är man redo för vad det innebär för dem som individer? Det finns inget fel eller rätt, alla företag är inte likadana och tidpunkten för att utveckla bolagsstyrningen varierar för olika företag.

Se forts.

Forts., Hur en ägargrupp kan påbörja arbetet

Nyckeln är att säkerställa att en gemensam målbild finns om företagets långsiktiga riktning, strategiska fundament och ägarnas mål.

Också viktigt att vara öppen om ägares egna personliga agendor samt klargöra roller med tydligt handslag att ägare håller isär sina roller som anställda och sina roller som ägare.

Centralt är också att allokera ordentlig tid för att diskutera dessa frågor. I den dialog som förs bör ett antal beslut tas där det viktigaste är att vara överens om ett antal större milstolpar m.h.t. bolagsstyrning, t ex;

- o Samsyn om företagets långsiktiga riktning, strategiska fundament och ägarnas mål.
- o Skall övergripande följa svensk kod för bolagsstyrning med åtskillnad i ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och VD/ledning.
- o Tydligt handslag att ägare håller isär sina roller som anställda och sina roller som ägare.
- o Skapa långsiktig struktur för ägarskiften och ägarspridning som stödjer ambitioner att utveckla företaget (formellt en fråga som hanteras i aktieägaravtalet).
- o Beskriv ovanstående i ett ägardirektiv. De strategiska fundamenten bör inkluderas för att stödja processen att delegera ansvar för strategi från ägare till styrelse och ledning.
- o Utveckla styrelsen för att uppfylla de ambitioner som satts upp, gärna med oberoende ledamöter och extern ordförande.
- o Säkerställ ägarnas intresse genom en tydlig process med några valda ägarrepresentanter som skall samordna ett antal administrativa och praktiska frågor.

6. Bon voyage

Med detta har du fått en övergripande genomgång av bolagsstyrning i ägarledda företag. För mer information, kontakta Assensio.

www.assensio.se

Lycka till 😊👍