

## Styrelsearbete – allt mera tidskrävande och ansvarsfullt

### Inledning

Bolagsstyrelsernas ansvar, arbetsformer och ersättningsmodeller har haft stort fokus i media särskilt under senaste tiden. Samtidigt sammanfaller denna debatt med finanskris, neddragningar och oregelbundna aktiekurser. För att få en fördjupad bild av konsekvenserna på styrelsearbetet har Boardment tillsammans med Askus under våren 2009 genomfört en undersökning bland ett antal utvalda styrelseledamöter i välkända företag. Undersökningen har fokuserats på hur enskilda ledamöter ser på ansvars- och ersättningsfrågorna samt hur tyngdpunkten i styrelsearbetet eventuellt förskjutits.

Intervjuer har genomförts med 46 styrelseledamöter och styrelseordföranden i olika bolag med en omsättning på cirka 200 mkr – 100 mdr SEK, representerande olika branscher. Av de intervjuade ledamöterna var män 59% och kvinnor 41%.

Andelen ledamöter i noterade och privata bolag utgör 63%, medan 37% återfinns i statliga bolag.

Intervjupersonerna fördelas enligt nedanstående tabell:

Totalt	46	100%
Kvinna (K)	19	41%
Man (M)	27	59%
Statligt bolag (S)	17	37%
Privat bolag (P)	29	63%
Ordförande (O)	7	15%
Ledamot (L)	39	85%

Korrelationen i undersökningen framgår enligt tabellen nedan:

Korrelation		
K&S	12	26%
K&P	7	15%
M&S	5	11%
M&P	22	48%
S&O	0	0%
S&L	17	37%
P&O	7	15%
P&L	22	48%
K&S&O	0	0%
K&S&L	12	26%
K&P&O	1	2%
K&P&L	6	13%
M&S&O	0	0%
M&S&L	5	11%
M&P&O	6	13%
M&P&L	16	35%

I undersökningen utgjorde manliga ledamöter i noterade och privata företag den största gruppen med 22 tillfrågade personer. Bland de statliga företagen var de kvinnliga ledamöterna dominerande med 12 personer.

Styrelseordförandena i undersökningen, 7 personer varav en kvinna, verkar alla inom noterade eller privata bolag.

## Undersökningen

Undersökningen bestod av 16 frågor som ställdes till var och en av ledamöterna vid en telefonintervju. Ledamöterna ombads att i svaren referera till *en* av dem vald styrelse, i det fall de arbetade i flera styrelser. Frågorna omfattade ledamöternas bakgrund, nuvarande inriktning på styrelsearbetet samt tidsåtgång och ersättning för arbetet. Synen på sammansättning och utvärdering av styrelsen ingick även bland frågorna. Sist ombads ledamöterna kommentera hur styrelsen på bästa sätt kan bidra till bolagets framgång.

Resultatet av undersökningen och svaren på dess olika frågor presenteras i det följande.

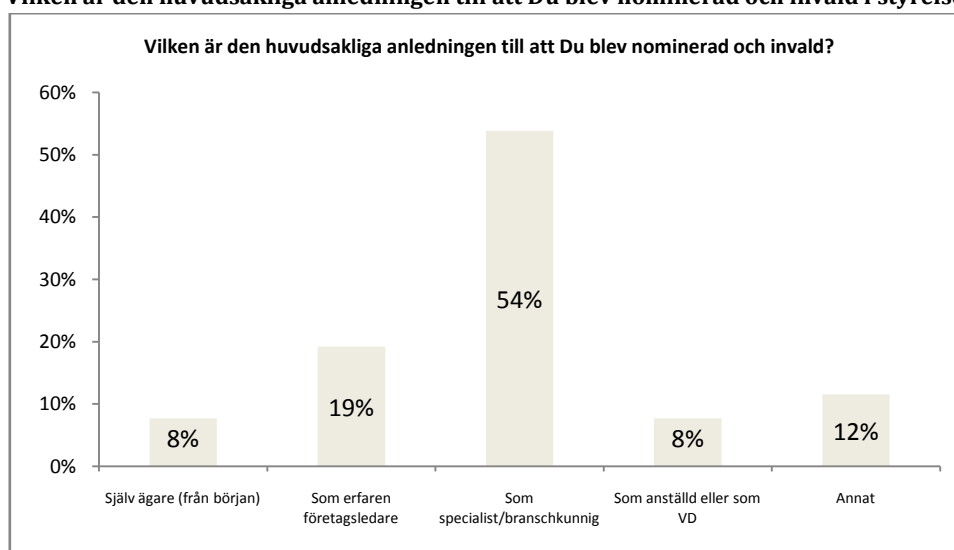
### Bakgrund - styrelseengagemang

#### 1. Hur länge har du varit med i styrelsen?

Antal år i styrelsen	
Medel	4
Median	2.5
Max	15
Min	0.7

I medelantal har ledamöterna ingått i styrelsen under 4 år. I undersökningen har 8 personer arbetat i sin styrelse under 10 år eller längre tid, dock ingen längre än 15 år.

#### 2. Vilken är den huvudsakliga anledningen till att Du blev nominerad och invald i styrelsen?



Majoriteten av de tillfrågade styrelseledamöterna anser att de blev invalda i styrelsen beroende på sitt specialist- eller branschkundande.

Av de tillfrågade kvinnliga styrelseledamöterna innehar de som arbetar i styrelsen i privata och noterade bolag sin position i högre utsträckning utifrån sin erfarenhet som företagsledare jämfört med de som representerade offentliga bolag.

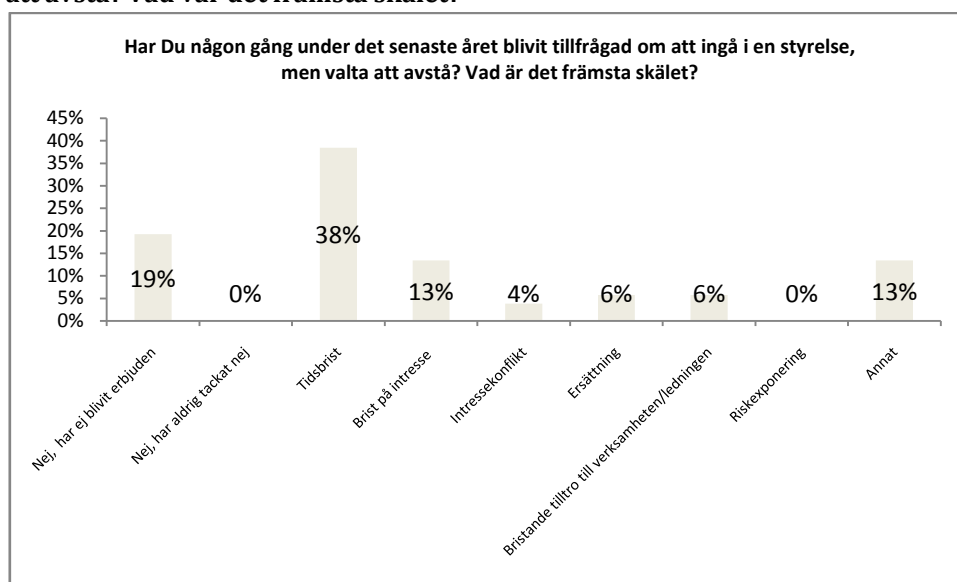
Bland tillfrågade styrelseordförande var grundare av företaget överrepresenterade.

### 3. Är Du engagerad i några andra företagsstyrelser?

Genomsnittliga antal styrelseposter är 4 st bland ledamöterna i undersökningen. En stor majoritet, 9 av 10 ledamöter, har fler än ett styrelseuppdrag. Flest uppdrag har 3 personer med vardera 10 uppdrag.

Av de tillfrågade har styrelsemedlemmar i privata företag flera styrelseuppdrag än styrelsemedlemmar i statligt ägda företag.

### 4. Har Du någon gång under det senaste året blivit tillfrågad om att ingå i en styrelse, men valt att avstå? Vad var det främsta skälet?



Majoriteten av ledamöterna har under senaste året blivit tillfrågade om nya uppdrag men tackat nej, främst p g a tidsbrist. Det är i stort ingen skillnad i svaren utifrån ledamöternas kön eller ägandet av bolaget.

### Styrelsearbetet i företagen

### 5. Har de skärpta kraven på styrelsearbetet och ökat fokus som på styrelsens ansvar, påverkat Dig och Ditt åtagande?



Drygt hälften av de tillfrågade ledamöterna upplever att styrelsearbetet har påverkats av ökade krav och ökat fokus på styrelsens ansvar.

I intervjuerna framför ledamöterna särskilt att uppdragen tar mera tid än förut. Även styrelsens ansvar liksom behovet av kompetens och att vara insatt upplevs ha ökat. Några av ledamöterna menade att riskerna ökat och att mera tid måste läggas på kontrollfrågor.

**6. Med tanke på lågkonjunkturen och det som hänt på den finansiella marknaden, vilka områden kräver nu mest fokus från Din och styrelsens sida?**

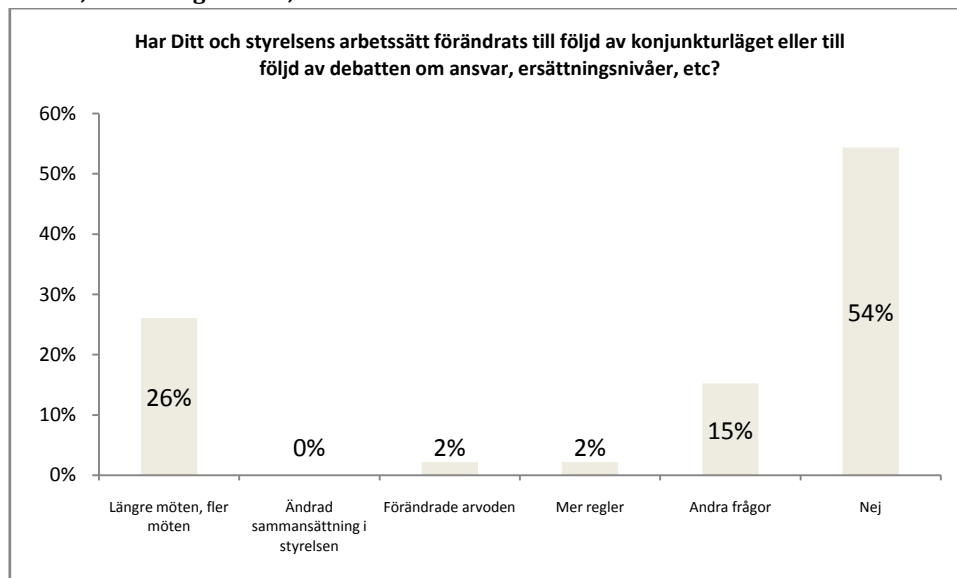
Ledamöterna upplever att de viktigaste områdena att fokusera är kassaflöde och likviditet samt finansieringsfrågorna. Även balansräkningens kvalitet nämns som viktig. Att följa bolagets kostnadsutveckling är också en fokusfråga.

**7. Jämfört med tidigare, finns det helt nya frågor på agendan? Vilka?**

Drygt hälften av de tillfrågade anser att frågeställningarna på agendan i styrelsen är desamma som tidigare, medan återstoden upplever att de har förändrats.

Av de som upplever en förändring i frågorna på agendan nämns framförallt ett ökat utrymme för de finansiella frågorna.

**8. Har Ditt och styrelsens arbetssätt förändrats till följd av konjunkurläget eller till följd av debatten om ansvar, ersättningsnivåer, etc.?**

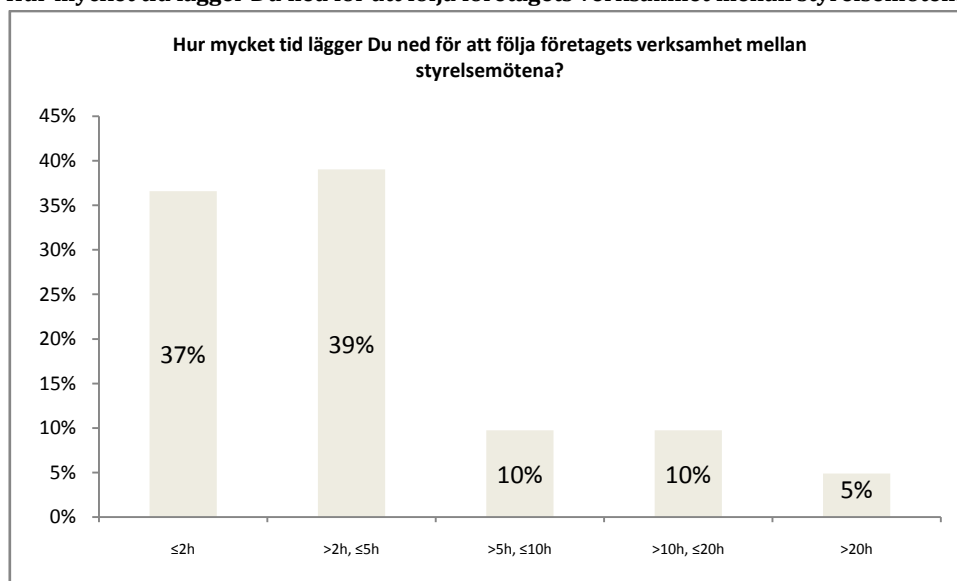


Majoriteten av de tillfrågade upplever inte att styrelsens arbetssätt förändrats till följd av konjunkurläget eller den rådande samhällsdebatten. I de fall de tillfrågade upplever en skillnad består de i att mötena har blivit längre samt att nya frågor diskuteras.

De tillfrågade som svarat utifrån sitt styrelseuppdrag i ett statligt bolag upplever inte att arbetssättet påverkats i samma utsträckning som de som svarat utifrån sitt styrelseuppdrag i ett privat eller noterat bolag.

## Tidsåtgång för styrelsearbetet

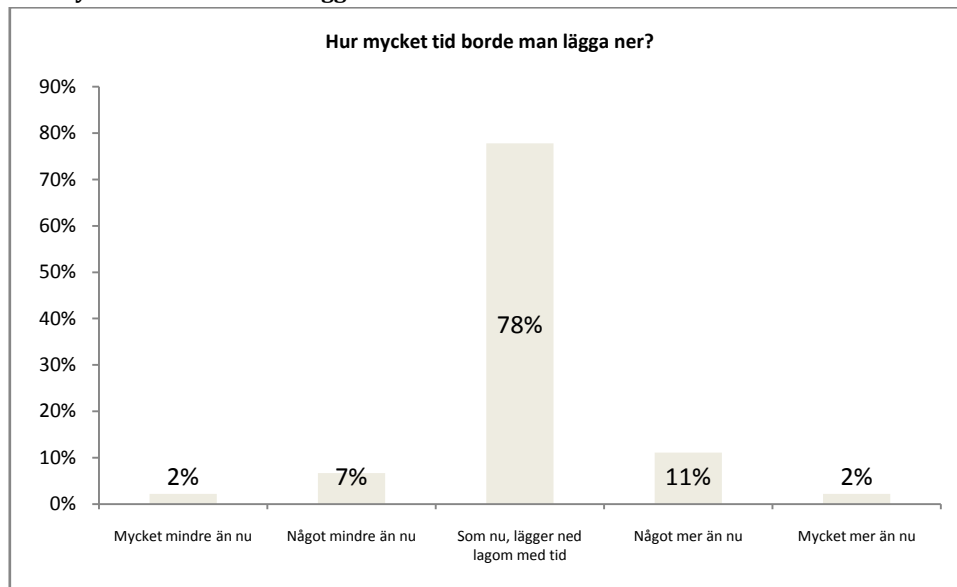
### 9. Hur mycket tid lägger Du ned för att följa företagets verksamhet mellan styrelsemötena?



I genomsnitt lägger de tillfrågade styrelseledamöterna 3 timmar per vecka, mellan styrelsemötena, på sina styrelseuppdrag. Det finns dock stora variationer. De som lägger ner mest tid är de, som arbetar fulltid med sina styrelseuppdrag.

De tillfrågade betonar att arbetsbördan skiljer sig väsentligt mellan perioder då det krävs ökat respektive minskat fokus på styrelsefrågor.

### 10. Hur mycket tid borde man lägga ner?

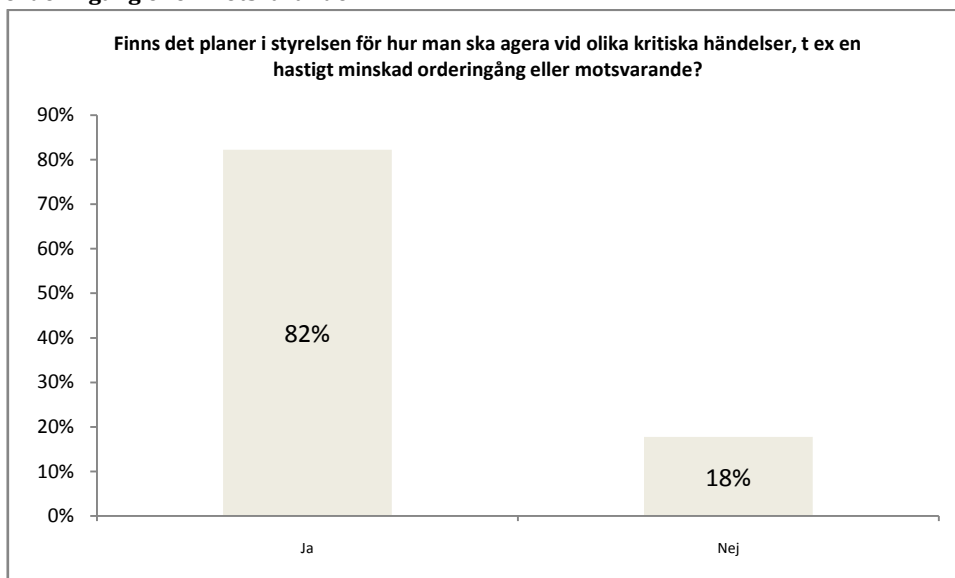


Majoriteten av de tillfrågade upplever att de lägger ner rimligt med tid på styrelsearbetet.

Ledamöterna som svarat utifrån sitt styrelseuppdrag i ett statligt bolag anser i högre utsträckning att man borde lägga ner något mer tid än de som representerar privata eller noterade bolag.

I undersökningen upplever de som är styrelseordförande oftast att det är rimligt att lägga ner mindre tid än vad de gör i dagsläget.

**11. Finns det planer i styrelsen för hur man ska agera vid olika kritiska händelser, t ex en hastigt minskad ordergång eller motsvarande?**



Majoriteten av de tillfrågade anser att styrelsen har planer för hur de ska agera vid olika kritiska situationer. Ledamöterna i icke statliga bolag anser i högre utsträckning att det finns en beredskap för hur man ska hantera kritiska situationer jämfört med undersökningens ledamöter i statliga bolagsstyrelser.

**Ersättning för styrelsearbetet**

**12. Ersättningen (styrelsearvodet) som styrelseledamot - är den välavvägd i förhållande till arbetsinsatsen?**

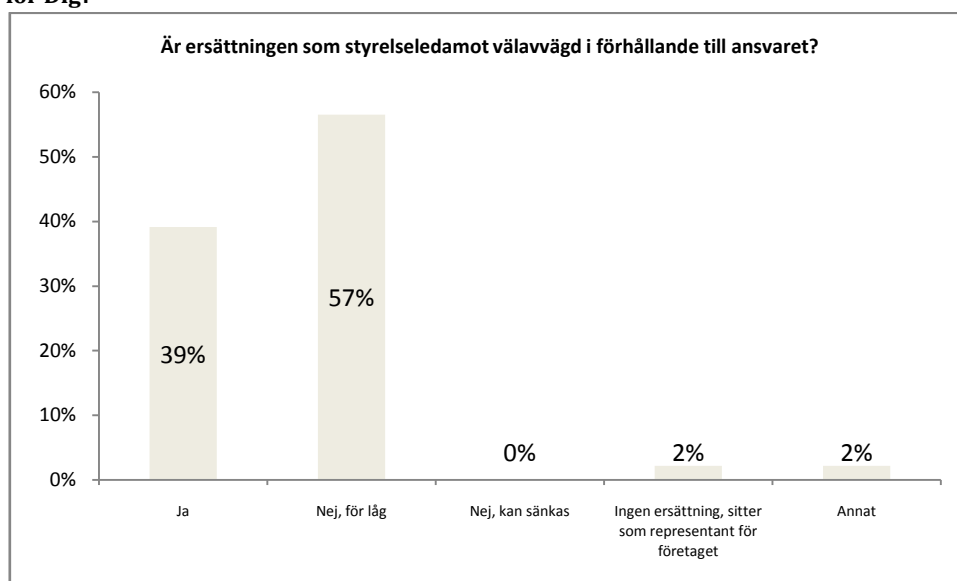


Hälften av undersökningens ledamöter upplever att styrelsearvodet är välavvägt i förhållande till arbetsinsatsen.

Ledamöterna i de privata bolagen upplever i högre grad än ledamöterna i de statliga bolagen att deras ersättning är välavvägd i förhållande till arbetsinsatsen.

De kvinnliga ledamöterna upplever i högre grad än de manliga att ersättningsnivån är välavvägd i förhållande till arbetsinsatsen i styrelsen.

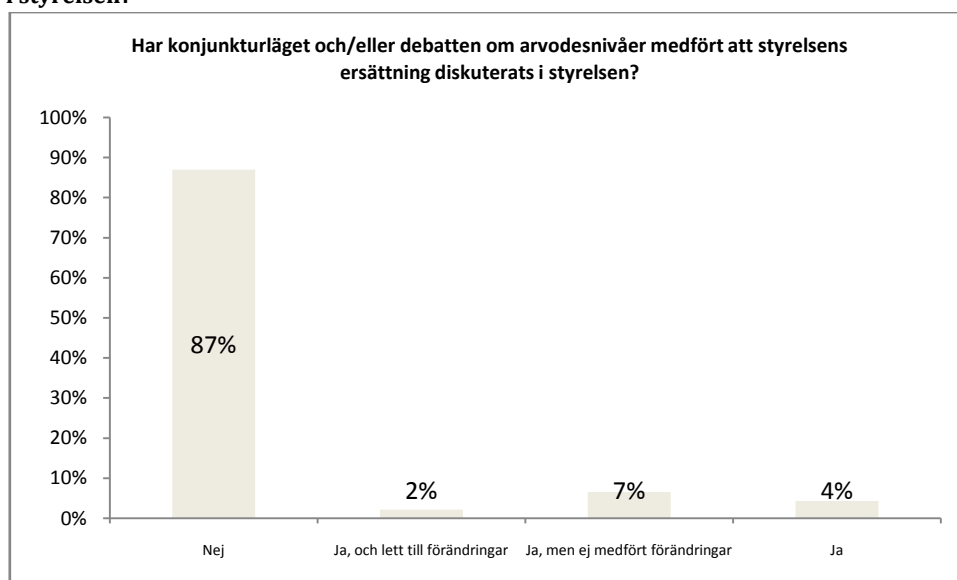
### 13. Ersättningen som styrelseledamot - är den välavvägd i förhållande till det ansvar som insatsen innebär för Dig?



Majoriteten av de tillfrågade anser att ersättningen är för låg i förhållande till ansvarsnivån, även om många anser den vara välavvägd. Ingen ledamot anser att ersättningen är för hög.

Männen i undersökningen upplever i större utsträckning än kvinnorna att ersättningen är för låg i förhållande till ansvaret. På samma sätt anser ledamöterna i de statliga bolagen i större utsträckning än ledamöterna i de privata och noterade bolagen att ersättningen är för låg relativt ansvaret.

### 14. Har konjunkurläget och/eller debatten om arvodesnivåer medfört att styrelsens ersättning diskuterats i styrelsen?



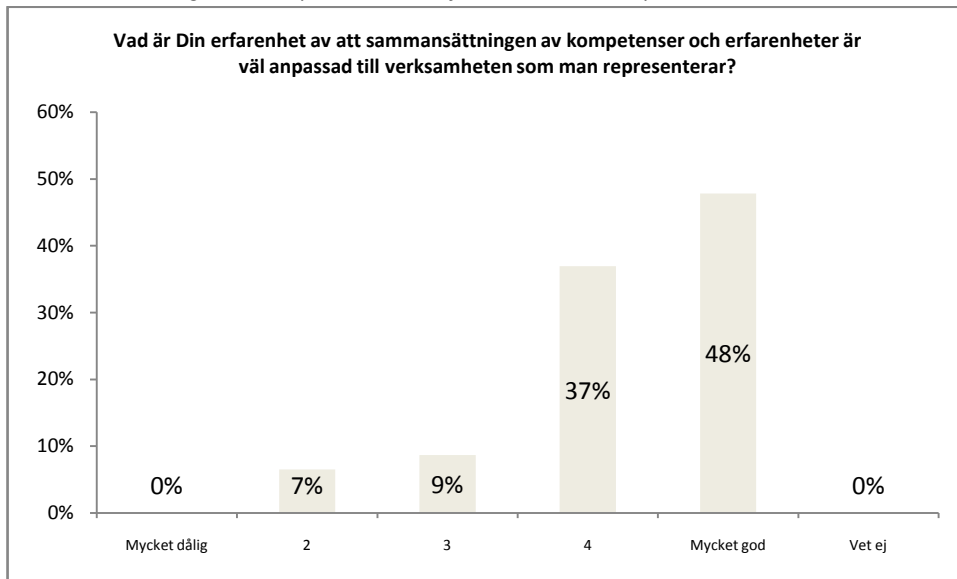
Majoriteten av de tillfrågade upplever inte att ersättningsnivåerna diskuterats i styrelsen till följd av konjunkurläget och/eller debatten om arvodesnivåer.

I de fall det varit en diskussion i de tillfrågades styrelser har det främst varit i privata och noterade bolag men har i majoriteten av fallen inte resulterat i någon förändrad arvodesnivå.

## Utvärdering av styrelsearbetet

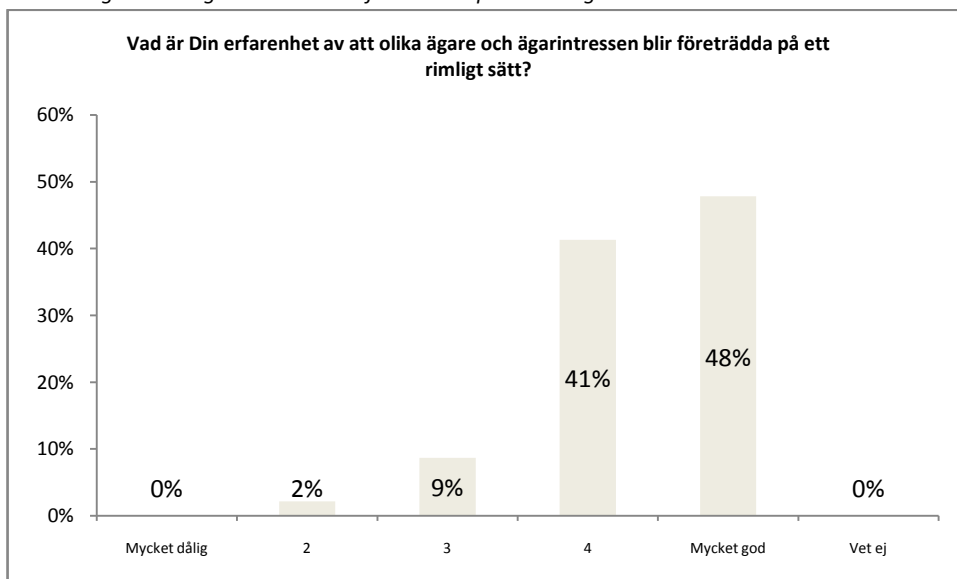
### 15. Avslutningsvis, vad är Din erfarenhet av styrelsen och styrelsearbetet vad gäller...

a. att sammansättningen av kompetenser och erfarenheter är väl anpassade till den verksamhet man representerar?



Majoriteten av de tillfrågade anser att styrelsens sammansättning är mycket god eller god i förhållande till företagets verksamhet.

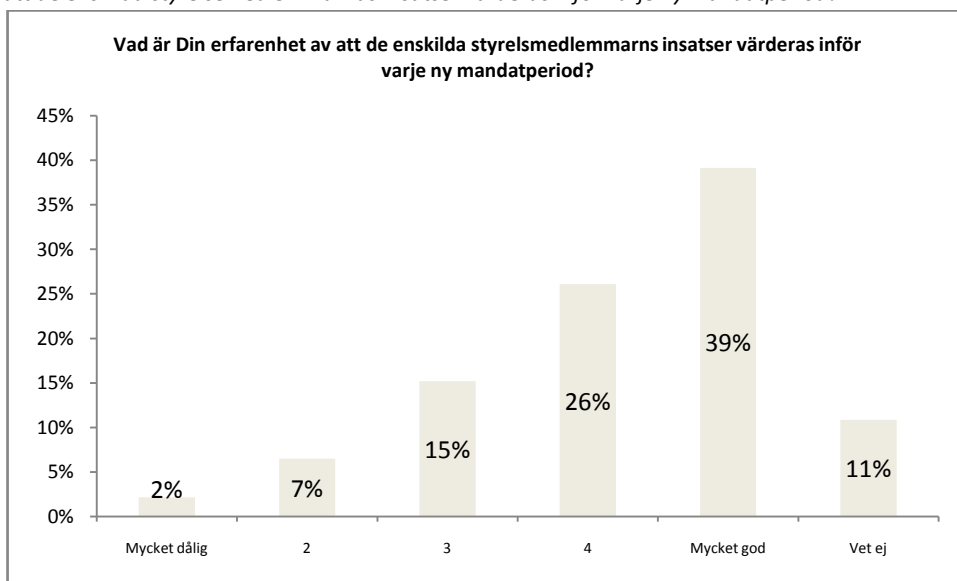
b. att olika ägare och ägarintressen blir företrädda på ett rimligt sätt?



Majoriteten av de tillfrågade anser att ägare och ägarintressen blir företrädda på ett rimligt sätt. Ledamöterna i de statliga bolagen upplever i något starkare grad att ägarintressena blir företrädda i styrelsearbetet.

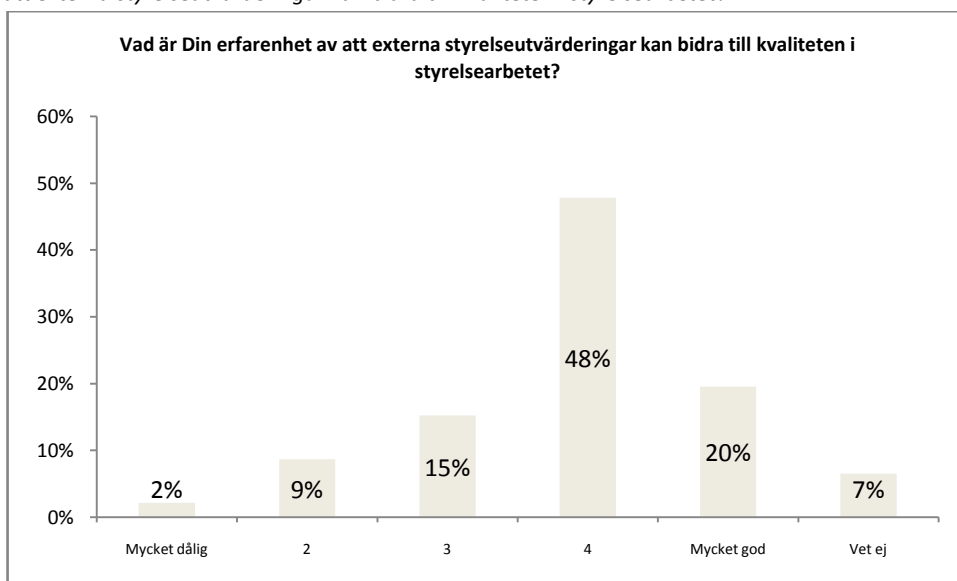


c. att de enskilda styrelsemedlemmarnas insatser värderas inför varje ny mandatperiod?



Majoriteten av de tillfrågade upplever att utvärderingarna av styrelsemedlemmarnas insatser sker på ett mycket gott eller gott sätt. Något förvånande är kanske att 11% av ledamöterna inte vet hur deras insatser värderas.

d. att externa styrelseutvärderingar kan bidra till kvaliteten i styrelsearbetet?



Majoriteten av de tillfrågade upplever att externa styrelseutvärderingar bidrar till kvaliteten i styrelsearbetet. Endast 11% av de tillfrågade är tveksamma. Ledamöterna i statliga bolag är mera positiva till externa styrelseutvärderingar än ledamöterna i undersökningens övriga bolag.

**16. Har Du några övriga kommentarer som Du vill framföra kring hur Du eller styrelsen på bästa sätt kan bidra till företagets framgång?**

Ledamöterna har vid intervjuerna besvarat frågan med ett antal kommentarer och synpunkter, varav de mest representativa och vanligast förekommande kan sammanfattas i nedanstående:

- Viktigt med tid och engagemang för strategiarbetet
- Långsiktighet och fokus på rätt saker
- Tydligt skilja mellan ansvarsområdena för ägare inklusive bolagsstämma, styrelse och bolagsledning
- Viktigt förstå det man gör i styrelsen – erfarenhet och sunt förnuft
- Vara informerad, proaktiv och ta egna initiativ till frågor på agendan
- Viktigt för styrelsen att motivera ledningen
- Fördela tiden i styrelsen på rätt sätt mellan kontrollfrågor respektive frågorna om utveckling av bolaget

Några av ledamöterna tar också upp vikten av att ha en liten styrelse för att därmed vara effektivare. Arbetet i utskotten anses ha blivit allt mera betydelsefullt.

**Avslutning**

Frågor om undersökningen besvaras av Boardment AB, Kjell Berglund, tel 070 595 83 77 eller Fredrik Lundstedt, tel 0705 922 933, se även hemsidan [www.boardment.se](http://www.boardment.se).