

Styrelseboken

– en vägledning för ledamöter
i kommunala bolagsstyrelser

RAPPORTEN KAN BESTÄLLAS FRÅN:

TRYCKSAKSBESTÄLLNINGEN

TFN: 020-31 32 30

FAX: 020-31 32 40

PRIS: 80 KRONOR, FRAKT OCH MOMS TILLKOMMER

© SVENSKA KOMMUNFÖRBUNDET

I:A UPPLAGAN

ISBN 91-7289-033-9

TEXT: BJÖRN O. ALBREKTSON OCH ROLAND ADRELL

GRAFISK FORM, PRODUKTION: GUNNAR STÅHL LEGUS PROJEKT & MEDIA

TRYCK: KATARINA TRYCK STOCKHOLM 2001

SVENSKA KOMMUNFÖRBUNDET 118 82 STOCKHOLM

TFN: 08-452 71 00

FAX: 08-452 72 29

www.svekom.se

E-POST: sk@svekom.se

Innehåll

Förord	5
Inledning	7
1 Kommunala aktiebolag	9
1.1 Det kommunala uppdraget	9
1.1.2 Nämndledamot – styrelseledamot	10
1.1.3 Olika typer av kommunala aktiebolag	10
2 Regelverken	11
2.1 Aktiebolagslagen	11
2.1.1 Aktuell utveckling	11
2.1.2 Ny aktiebolagslag	11
2.1.3 Privata – publika aktiebolag	12
2.2 Vissa grundprinciper i aktiebolagsrätten	12
2.2.1 Bolagets förmögenhet	12
2.2.2 Begränsat ekonomiskt ansvar	12
2.2.3 Vinstsyfte	12
2.2.4 Minoritetsskydd	12
2.2.5 Sysslomannaskap	12
2.2.6 Lojalitetsplikt	13
2.3 Bolagsorganen	13
2.3.1 Bolagsstämman	14
2.3.2 Styrelsen	14
2.3.2.1 Styrelsens uppgifter	14
2.3.2.2 Arbetsordning m.m.	15
2.3.2.3 Hur styrelsen utses	15
2.3.2.4 Obehörighetsgrunder	16
2.3.2.5 Styrelsens ordförande	16
2.3.2.6 Suppleant	16
2.3.2.7 Styrelsens beslutsförhet	16
2.3.2.8 Styrelsesammanträden	17
2.3.2.9 Styrelseprotokoll	17

2.3.2.10 Informationsplikt	17
2.3.3 Verkställande direktören	17
2.3.4 Revisorerna	17
2.3.4.1 Krav på revisor	17
2.3.4.2 Revisorns uppgifter	18
2.3.4.3 Vem utser revisorerna?	18
2.3.4.4 Revisionsberättelse	18
2.3.4.5 Revisorsuttalanden	18
2.3.4.6 Revisorns upplysningsplikt/tystnadsplikt	18
2.3.4.7 Åtgärder vid misstankar om brott	19
2.4 Lekmannarevisorer	19
2.5 Bolagsordning	19
2.6 Några övriga relevanta bestämmelser i aktiebolagslagen	19
2.6.1 Jäv	19
2.6.2 Ansvarsfrågor	20
2.6.2.1 Skadeståndsansvar, personligt ansvar	20
2.6.2.2 Ansvarsförsäkring	21
2.7 Kommunallagen	21
2.8 Offentlighetsprincipen	21
2.9 Förvaltningslagen	22
2.10 Arkivlagen	22
2.11 Lagen om offentlig upphandling	23
2.12 Arbetstagarrepresentanter i styrelsen	23

3 Specifika förutsättningar för det kommunala bolaget och dess styrelse

	25
3.1 Några frågor kring styrning	25
3.2 Var skall "politiken" bedrivas?	26
3.3 Styrelserollen i ett kommunalt bolag	27

Sammanfattning

Bilaga 1 Checklista: Att tänka på som styrelseledamot	31
Bilaga 2 Checklista: Att tänka på som ordförande	33
Bilaga 3 Checklista: Grupparbete.	
Att arbeta igenom tillsammans i styrelsen	35
Bilaga 4 Litteraturlista	37

Förord

Svenska Kommunförbundet har under senare år ägnat mycket kraft åt området kommunala företag. Särskilt har intresset fokuserats på frågor som berör hur kommunen som ägare skall styra sina företag. I detta syfte har en serie skrifter framarbetats.

Föreliggande skrift kompletterar tidigare insatser genom att lyfta fram styrelsen och då särskilt dess roll och dess legala förutsättningar. Idén har varit att arbeta fram en kortfattad handbok som kan vara ett hjälpmedel för styrelsens ledamöter i det dagliga arbetet.

Idén till skriften väcktes av Göteborgs stad och Styrelseakademien i samband med att man genomförde utbildningar av styrelser i stadens bolag. Tanken bakom dessa var att höja kompetensen i styrelserna och att utveckla en ”god styrelsesed” i bolagen. Även om föreliggande skrift inte omfattar allt som kan förväntas ingå i en ”god styrelsesed” är det vår förhoppning att de frågor som tas upp skall leda till att många kommuner får idéer och impulser till att utveckla sina bolagsstyrelser.

Skriften har framarbetats av Björn O. Albrektson, civ.ing, civ.ekonom och en av grundarna av Styrelseakademien, och Roland Adrell från Advokatfirman Vinge, tidigare bl.a. chefsjurist i Göteborgs stad.

Arbetet med skriften har letts av Lars Pålsson, Göteborgs stad. En styrgrupp, som haft i uppdrag att ta ställning till innehåll och upplägg, har följt arbetet. Gruppen har bestått av Göran Hegen, Halmstad kommun, Nils Nordman, Västerås stad, Lena Dalman, Svenska Kommunförbundet, och Lennart Hansson, Svenska Kommunförbundet.

Stockholm september 2001
Lennart Hansson
Sektionen för ekonomistyrning
Svenska Kommunförbundet

Inledning

Under senare år har ett särskilt begrepp, ”Corporate Governance” (”Ägarstyrning”), vuxit fram internationellt. I begreppet ingår samtliga frågor som hör samman med styrningen av ett aktiebolag.

I den diskussion som för närvarande förs får dock styrelsens roll anses stå i centrum. Dock är det omöjligt att diskutera styrelsens roll utan att därvid beröra även de andra bolagsorganen.

Det finns mycket i den allmänna corporate governance-diskussionen som direkt är överförbart på kommunala aktiebolag. Främst gäller detta frågor om ägarstyrning och samspel mellan bolagsorganen.

Redan här vill vi framhålla att styrelsens viktigaste uppgift är att sköta och utveckla bolagets verksamhet.

De kommunala aktiebolagens särprägel bör dock inte undervärderas. Offentligt ägda bolag har oftast ett annat mål än vinstmaximering. Vidare får en mer demokratisk beslutsprocess ofta ges företräde framför en utpräglat ”effektiv” modell.

Skillnaderna mellan privat ägda och kommunalt ägda aktiebolag framgår bl.a. av lagstiftningen. Vid sidan om aktiebolagslagen berörs ett kommunalt aktiebolag av regler i bl.a. kommunallagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen och lagen om offentlig upphandling. Det uppkommer inte sällan konflikter mellan civilrätten (exempelvis aktiebolagslagen och avtalslagen m.m.) och offentligrätten (exempelvis kommunallagen och offentlighetsprincipen).

Utöver de legala skillnaderna tillkommer den praxis som utvecklats vid styrningen av de kommunala aktiebolagen. Framför allt gäller detta vid tillsättande av styrelse samt organisationen för samordningen mellan kommuner och dess bolag.

Nedan kommer att redogöras för det kommunala aktiebolagets legala förutsättningar. Utifrån dessa och den sedvana som vi iakttagit vid våra kontakter med kommunala bolag har vi dragit våra slutsatser som vi hoppas kan medverka till att utveckla en ”god styrelsesed” i kommunala bolag. En grundförutsättning för ett bra styrelsearbete är en tydlig ägare. Vår erfarenhet är att

kommunerna kan bli bättre i utövandet av sin ägarroll. Vi menar att de kommunala aktiebolagen genom tydligare ägardirektiv på ett bättre sätt kan medverka till att utveckla kommunens verksamheter.

1 Kommunala aktiebolag

Inledning

Kommunala aktiebolag är ingen ny företeelse. Redan under slutet av 1800-talet började kommunerna att till del bedriva verksamhet i bolagsform. Lagregler inom området har i stort sett saknats fram till 1992. Den 31 december 1998 fanns det ca 1 500 kommunala bolag som omsatte över 130 miljarder kronor.

Lagstiftaren har dock inte funnit det nödvändigt att inrätta en särskild associationsform för de kommunala bolagen. I stället har lagstiftaren valt att låta även kommunala bolag fullt ut lyda under aktiebolagslagen. Härutöver har vissa regler om kommunernas skötsel av bolagen förts in i kommunallagen. Vidare har reglerna om allmänna handlingars offentlighet gjorts tillämpliga på kommunala bolag.

1.1 Det kommunala uppdraget

En viktig utgångspunkt är att reglerna om den kommunala kompetensen gäller oavsett vilken juridisk person kommunen väljer att bedriva verksamheten i.

Den kommunala kompetensen

”Kommuner och landsting får själva ha hand om sådana angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunen eller landstingets område eller deras medlemmar och som inte skall handhas av staten, en annan kommun eller någon annan.” (Kommunallagen 2 kap 1 §).

”Kommuner och landsting får driva näringsverksamhet, om den drivs utan vinstsyfte och går ut på att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt medlemmar i kommunen eller landstinget.” (Kommunallagen 2 kap 7 §).

Kommunallagen ger kommunerna ett stort mått av frihet när det gäller att organisera den kommunala verksamheten. Även om den kommunala nämndorganisationen får anses vara lagstiftarens huvudalternativ är det fullt möjligt

att bedriva all verksamhet som inte innefattar myndighetsutövning i aktiebolagsform.

1.1.2 Nämndledamot – styrelseledamot

Den mest grundläggande skillnaden mellan aktiebolag och nämnd får anses vara att arbetet i en bolagsstyrelse är kollektivt till skillnad från nämndarbetet som till sin natur bygger på att det bland ledamöterna finns olika politiska uppfattningar. I aktiebolagets styrelse förväntas man som ledamot arbeta för bolagets bästa och sålunda inte bedriva partipolitik

”Bolagets bästa” får anses vara att arbeta i enlighet med bolagsordning och i förekommande fall ägardirektiv från kommunfullmäktige. Ägaren är alltså i detta sammanhang att anse som kommunfullmäktiges majoritet. Nedan kommer frågan om var ”politiken” kan bedrivas att utvecklas.

1.1.3 Olika typer av kommunala aktiebolag

Vi har valt att i denna skrift definiera kommunala aktiebolag som av kommunen helägda bolag.

Det är inte ovanligt att kommuner valt att organisera sina aktiebolag i en eller flera koncerner. Vi menar att reglerna och resonemangen i denna skrift även kan tillämpas i moderbolag och dotter(dotter-)bolag i kommunala koncerner.

Vi har valt att inte behandla de aktiebolag som kommunen inte är ensam ägare till. Man kan dock ta som utgångspunkt att om kommunen äger mer än hälften av aktierna eller tillsätter mer än hälften av styrelseledamöterna, så kan bolaget jämföras med ett helägt bolag.

2 Regelverken

2.1 Aktiebolagslagen

2.1.1 Aktuell utveckling

Vår nuvarande aktiebolagslag är från 1975. Tiden efter 1975 präglas av en mycket stark internationalisering. Sverige är numera medlem i EU, järnridån har rivits och kapitalet löper i stort sett fritt mellan länderna.

Utvecklingen har föranlett den svenska lagstiftaren att göra ett flertal förändringar i aktiebolagslagen; inte minst för att lagen skall överensstämma med gällande EU-rätt.

2.1.2 Ny aktiebolagslag

Under 1990 tillsatte regeringen en kommitté, Aktiebolagskommittén, med uppdrag att göra en översyn av aktiebolagslagen.

Kommittén har i januari 2001 avlämnat sitt slutbetänkande, Ny aktiebolagslag (SOU 2001:1). Slutbetänkandet har föregåtts av ett antal delbetänkanden som resulterat i ny lagstiftning. De viktigaste avsnitten har trätt i kraft den 1 januari 1999. Den nya lagen, som får en helt ny och lättgreppbar disposition, förväntas träda i kraft den 1 januari 2004.

Kommitténs principiellt mest viktiga förslag får redan anses ha genomförts. Den stora vinsten med en ny aktiebolagslag är att den blir modern och lätt att hitta i.

Aktiebolagskommittén har i bl.a. betänkandet ”Aktiebolagets organisation” (SOU 1995:44) framhållit den viktiga roll som företagets ägare spelar:

Kommitténs uppfattning är att aktiebolagslagen skall ha en utformning som främjar en aktiv ägarfunktion i företagen. Därigenom skapas största möjliga förutsättningar för en fortlöpande och snabb anpassning av företagets organisation och verksamhet till förändringar i omvärlden och för en dynamik i näringslivet. Det kräver att lagen dels garanterar ägarna den yttersta beslutanderätten i bolaget, dels möjliggör förändringar i ägarstrukturen (SOU 1995:44 s. 154).

Detta synsätt får anses prägla senare företagna förändringar i aktiebolagslagen.

2.1.3 Privata – publika aktiebolag

Numera skiljer aktiebolagslagen på publika och privata aktiebolag. Skillnaden mellan bolagskategorierna ligger i möjligheten att vända sig till allmänheten för kapitalanskaffning. Den möjligheten har endast publika aktiebolag. Kommunala bolag är nästan undantagslöst privata aktiebolag. En annan sak är att kommunen kan äga aktier i ett börsbolag, som är ett publikt aktiebolag.

2.2 Vissa grundprinciper i aktiebolagsrätten

2.2.1 Bolagets förmögenhet

Bolagets förmögenhet skall fungera som bas för bolagets verksamhet samt fungera som säkerhet för att bolaget kan fullgöra sina ekonomiska åtaganden. Härav följer att aktiebolagslagens regler om skyddet för det egna kapitalet är centrala.

2.2.2 Begränsat ekonomiskt ansvar

Ett av aktiebolagets främsta kännetecken är att aktieägare endast svarar för aktiebolagets skulder med sitt eget aktiekapital. Under vissa omständigheter kan emellertid denna huvudregel brytas, varvid en aktieägare kan bli fullt ersättningsskyldig för bolagets skulder.

2.2.3 Vinstsyfte

Utgångspunkten i aktiebolagslagen är att ett aktiebolag skall drivas med vinstsyfte. Av bolagsordningen i kommunala bolag framgår dock ofta att bolaget inte skall drivas i vinstsyfte, vilket är tillåtet enligt lagen. Huvudregeln är att all kommunal verksamhet skall bedrivas med självkostnadsprincipen som grund.

2.2.4 Minoritetsskydd

Aktiebolagslagen innehåller ett stort antal regler till skydd för minoriteter bland aktieägarna.

2.2.5 Sysslomannaskap

Såväl styrelsens ledamöter som verkställande direktör är sysslomän. Med detta avses att de självständigt handhar bolagets angelägenheter.

2.2.6 Lojalitetsplikt

För både styrelse och verkställande direktör finns en långt gående lojalitetsplikt som innebär en skyldighet att alltid verka för bolagets bästa. Tystnadsplikten kan ses som en del av lojalitetsplikten. Dessa regler framgår inte direkt av lagtexten.

2.3 Bolagsorganen

Följande skiss kan illustrera bolagsorganen i aktiebolaget.

Bolagsorganen

Bolagsstämma

– högsta beslutande organ



Styrelse

– förvaltning av bolagets angelägenheter



Verkställande direktör

– löpande förvaltning



Revisorer

– granskar styrelsens och VD:s förvaltning och bolagets räkenskaper



Lekmannarevisorer

– granskar att bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt att bolagets interna kontroll är tillräcklig

2.3.1 Bolagsstämman

Aktieägarnas rätt att besluta i bolagets angelägenheter utövas vid en bolagsstämma. Alla aktiebolag är skyldiga att hålla minst en bolagsstämma om året. En ordinarie bolagsstämma skall hållas inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret.

Extra bolagsstämma kan hållas vid behov och initieras av ägare, styrelse eller revisor.

Bolagsstämman är enligt aktiebolagslagen det enda forum där ägaren formellt utövar sin makt.

En aktieägare utövar sin rätt vid bolagsstämman antingen personligen eller genom ett ombud.

Bolagsstämman i ett kommunalt aktiebolag är i allmänhet en formell instans. I princip kan stämman utgöras av ett protokoll. Eftersom endast en aktieägare finns kan behovet av en faktisk stämma ifrågasättas.

Dock är det vår bedömning att kommunen som ägare bör hålla bolagsstämma i form av ett sammanträde. Vid detta tillfälle bör styrelsen ges tillfälle att sammanträffa med ägarens representant(er). Vidare bör eventuella ägardirektiv även muntligen kunna föredras. Detta årliga tillfälle till utbyte mellan styrelsen och ägare är enligt vårt förmenande värdefullt för utvecklingen av bolaget.

2.3.2 Styrelsen

Ett aktiebolag skall ha en styrelse.

2.3.2.1 Styrelsens uppgifter

Aktiebolagslagen kräver:

”Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen skall i skriftliga instruktioner ange arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar.” (ABL 8 kap 3 §)

”Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation. Styrelsen skall meddela skriftliga instruktioner för när och hur sådana uppgifter som behövs

för styrelsens bedömning enligt första stycket skall samlas in och rapporteras till styrelsen. Instruktioner behöver dock inte meddelas om dessa med hänsyn till bolagets begränsade storlek och verksamhet skulle sakna betydelse för rapporteringen till styrelsen.” (ABL 8 kap 4 §)

”Styrelsen skall årligen fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt arbete. I arbetsordningen skall det anges hur arbetet i förekommande fall skall fördelas mellan styrelsens ledamöter, hur ofta styrelsen skall sammanträda samt i vilken utsträckning suppleanterna skall delta i styrelsens arbete och kallas till dess sammanträden.

Om arbetsordningen innehåller anvisningar om arbetsfördelning mellan styrelsens ledamöter, skall styrelsen fortlöpande kontrollera att arbetsfördelningen kan upprätthållas.” (ABL 8 kap 5 §)

Styrelsen i ett aktiebolag har en styrfunktion och en kontrollfunktion. I styrfunktionen ligger bl.a. att fatta strategiska beslut som berör företagets framtid. I kontrollfunktionen ligger ansvaret för att bolaget i alla avseenden sköts enligt lagar och förordningar.

Styrfunktionen utövas som utgångspunkt kollektivt genom majoritetsbeslut.

En styrelse är kollektivt överordnad den verkställande direktören. Ingen enskild ledamot kan sålunda ge VD order.

Styrelsens kontrollfunktion utövas med individuellt ansvar för varje styrelseledamot. Kollektiva kontrollbeslut frångår sålunda inte den enskildes ledamoten den enskildes ansvar.

En enskild ledamot kan bl.a. genom att reservera sig mot ett beslut härigenom minska sitt ansvar.

2.3.2.2 Arbetsordning m.m.

Styrelsen skall enligt aktiebolagslagen ha en arbetsordning för sitt arbete. Denna skall revideras årligen. Arbetsordningen är ett viktigt hjälpmedel vid planeringen av styrelsearbetet och ett utmärkt instrument för att upprätthålla ordning och reda.

Styrelsen ansvarar för att det finns skriftliga instruktioner för ekonomisk rapportering samt en VD-instruktion.

2.3.2.3 Hur styrelsen utses

Huvudregeln är att styrelsen utses av bolagsstämman. I bolagsordningen får det föreskrivas att en eller flera styrelseledamöter skall utses på annat sätt.

Av kommunallagen följer att kommunfullmäktige skall utse samtliga styrelseledamöter i ett kommunalt aktiebolag. Detta bör även framgå av det kommunala bolagets bolagsordning. En minoritet i fullmäktige kan, även när det gäller val till styrelserna i kommunala bolag, påkalla att valet skall ske med proportionellt valsätt.

Vad gäller arbetstagarrepresentanter, se 2.12.

Styrelseledamöter utses för en period om högst fyra år. Bolagsordningen kan innehålla bestämmelse om kortare mandatperiod.

I kommunala aktiebolag överensstämmer inte fyraårsperioden helt med de politiska mandatperioderna eftersom styrelseuppdraget upphör vid ordinarie bolagsstämma, som normalt hålles under våren.

Uppdraget kan upphöra i förtid på styrelseledamots eget initiativ. Ägaren kan också under löpande mandatperiod byta ut en styrelseledamot. I motsats till vad som gäller för förtroendevalda i fullmäktige och kommunala nämnder kan en styrelseledamot i ett aktiebolag avsättas utan formell motivering.

2.3.2.4 Obehörighetsgrunder

Den som är underårig eller i konkurs eller som har en förvaltare enligt 11 kap 7 § föräldrabalken får inte vara styrelseledamot. Dock finns inget krav på bosättning i den egna kommunen. Inte heller övriga valbarhetskrav enligt kommunallagen är tillämpliga i kommunala bolag.

2.3.2.5 Styrelsens ordförande

Lagen kräver:

”Ordföranden skall leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör sina uppgifter som anges i 3–5§§.” (ABL 8 kap 14 §)

Ordföranden ansvarar vidare för att sammanträden hålls när det behövs.

2.3.2.6 Suppleant

Det finns inget lagkrav på att utse suppleanter till styrelsen. Om suppleanter finns bör deras roll regleras i ägardirektiv och arbetsordning.

2.3.2.7 Styrelsens beslutsföret

Styrelsen är beslutsför om mer än hälften av samtliga styrelseledamöter är närvarande. Utgångspunkten är att beslut fattas med enkel majoritet. Bolagsordningen eller aktieägaravtal kan innehålla bestämmelser om att vissa typer av

ärenden kräver absolut majoritet för beslut.

Beslut får inte fattas i ett ärende om inte samtliga styrelseledamöter fått tillfälle att delta i ärendets behandling samt fått ett tillfredsställande underlag för att kunna avgöra ärendet.

2.3.2.8 Styrelsesammanträden

Ordföranden skall se till att sammanträden hålls när det behövs. Styrelsen skall alltid sammankallas om en styrelseledamot eller den verkställande direktören begär det. Styrelsemötena är inte offentliga. Av aktiebolagslagen följer att verkställande direktören normalt har rätt att närvara och yttra sig.

2.3.2.9 Styrelseprotokoll

Vid styrelsens sammanträde skall protokoll föras. I protokollet skall de beslut som styrelsen fattat antecknas.

Styrelseledamöter och verkställande direktör har rätt att få en avvikande mening antecknad till protokollet.

2.3.2.10 Informationsplikt

Det åligger styrelsen att tillse att all lagstadgad information (exempelvis till skattemyndighet och PRV) når berörd myndighet i god ordning och i tid.

2.3.3 Verkställande direktören

I ett aktiebolag som inte är publikt finns inget lagligt krav på att utse en verkställande direktör. Det är styrelsen som skall utse den verkställande direktören.

Den verkställande direktören skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Vidare skall den verkställande direktören vidta de åtgärder som är nödvändiga för att sköta bokföring och medelsförvaltning.

2.3.4 Revisorerna

2.3.4.1 Krav på revisor

Ett aktiebolag skall ha minst en revisor. Det finns godkända och auktoriserade revisorer. Minst en auktoriserad revisor skall utses om

1. bolagets nettotillgångar överstiger 1000 basbelopp,
2. bolagets anställda överstiger 200 eller
3. bolagets aktier är noterade.

2.3.4.2 Revisorns uppgifter

Revisorn skall granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Granskningen skall vara så ingående och omfattande som god revisionsssed kräver.

2.3.4.3 Vem utser revisorerna?

Revisorn utses av bolagsstämman och har sålunda i första hand att bevaka aktieägarnas intressen. Om bolaget har flera revisorer får det i bolagsordningen föreskrivas att en eller flera, dock inte alla, skall utses på annat sätt än genom val på bolagsstämman.

2.3.4.4 Revisionsberättelse

Revisorerna skall lämna en revisionsberättelse till bolagets styrelse senast tre veckor före ordinarie bolagsstämma.

2.3.4.5 Revisorsuttalanden

Om revisorn har framställt en erinran till styrelsen eller den verkställande direktören skall den antecknas i protokoll eller annan handling.

Styrelsen skall ta upp *erinnan* till behandling vid ett sammanträde inom fyra veckor från det att erinran har överlämnats.

Revisorn måste i revisionsberättelsen ange om han anser att balans- eller resultaträkningen inte skall fastställas. Av revisionsberättelsen skall framgå huruvida revisorn tillstyrker ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktör. Allvarliga försummelse av styrelse eller verkställande direktör skall *anmärkas* i berättelsen. Mindre allvarliga uttalanden benämns *påpekanden*.

I revisionsberättelsen får revisorn vidare lämna sådana *upplysningar* som han anser att aktieägarna bör få kännedom om.

2.3.4.6 Revisorns upplysningsplikt/tystnadsplikt

Revisorn är skyldig att till bolagsstämman lämna alla upplysningar som stämman begär, i den mån det inte är till väsentlig skada för bolaget.

I ett kommunalt aktiebolag är revisorn dessutom skyldig att på begäran lämna relevanta upplysningar till de förtroendevalda revisorerna i kommunen.

Dock får en revisor inte till en enskild aktieägare eller utomstående obehörigen lämna upplysningar om bolagets angelägenheter om det kan vara till skada för bolaget.

2.3.4.7 Åtgärder vid misstankar om brott

Det åligger revisorn att utan skäligen dröjsmål underrätta styrelsen om misstänke om vissa brott föreligger mot en styrelseledamot eller den verkställande direktören.

2.4 Lekmannarevisorer

Av aktiebolagslagen följer att ett aktiebolag, vid sidan om revisorerna, får utse en eller flera lekmannarevisorer.

Av kommunallagen följer att kommunfullmäktige skall utse minst en lekmannarevisor i kommunala aktiebolag. I kommunala bolag finns ett krav på personsamband mellan lekmannarevisionen och den kommunala revisionen. Av kommunallagen följer att den kommunala revisionen skall granska verksamheten i de kommunala bolagen.

Lekmannarevisorn skall granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

Lekmannarevisorernas slutprodukt kallas granskningsrapport.

Den ovan beskrivna ordningen kallas för samordnad revision.

2.5 Bolagsordning

Varje aktiebolag skall ha en bolagsordning. Bolagsordningen får anses vara det viktigaste enskilda bolagsdokumentet. Bolagsordningen antas av bolagsstämman och skall godkännas av PRV (Patent- och registreringsverket). I aktiebolagslagen finns en katalog över vad en bolagsordning skall innehålla. Nedan följer några exempel:

- bolagets firma (namn),
- föremålet för bolagets verksamhet, dvs. vad bolaget skall ägna sig åt,
- vilka ärenden som skall förekomma på ordinarie bolagsstämma.

2.6 Några övriga relevanta bestämmelser i aktiebolagslagen

2.6.1 Jäv

Det uppstår ibland situationer där styrelseledamot eller verkställande direktör har ett ekonomiskt intresse som är motsatt bolagets. Jävsreglerna i aktie-

bolagslagen har tillkommit för att minska risken att bolagets intressen i en dylik situation blir åsidosatta.

En styrelseledamot får inte handlägga en fråga om

1. avtal mellan styrelseledamoten och bolaget,
2. avtal mellan bolaget och en tredje man, om styrelseledamoten i fråga har ett väsentligt intresse som kan strida mot bolagets, eller
3. avtal mellan bolaget och en juridisk person som styrelseledamoten ensam eller tillsammans med någon annan får företräda (ställföreträdandejäv).

Motsvarande regler gäller för den verkställande direktören.

Det anses åligga den jävige att själv ge sig till känna och att även rent fysiskt lämna sammanträdet då det aktuella ärendet behandlas.

Det finns en särskild bestämmelse med innebörden att jävsbestämmelserna inte är tillämpliga då persongemenskap föreligger mellan en kommunal nämnd och en kommunal bolagsstyrelse.

2.6.2 Ansvarsfrågor

2.6.2.1 Skadeståndsansvar, personligt ansvar

Aktiebolagslagens regler om skadeståndsansvar tar sin utgångspunkt i det förhållandet att styrelseledamoten (och verkställande direktören) är syssломän. Om syssломannen skadar bolaget, aktieägare eller annan till följd av vårdslös förvaltning är denne skyldig att ersätta sin uppdragsgivare. Styrelseledamot kan bli personligt betalningsansvarig för vissa av bolagets förpliktelser, exempelvis lokalhyror, skatter och avgifter.

Det är bolagsstämman som avgör om en skadeståndstalan skall väckas mot styrelseledamot (eller verkställande direktören).

Talan om skadestånd skall som huvudregel väckas inom ett år från det att årsredovisningen och revisionsberättelsen för det aktuella räkenskapsåret lades fram på bolagsstämman. Har styrelsen och vd beviljats ansvarsfrihet av stämman kan därefter inte ägaren rikta skadeståndskrav mot dem.

I praktiken är det mycket sällan förekommande att kommunen aktualiserar aktiebolagslagens ansvarsregler gentemot styrelseledamöter i kommunala bolag. De rättsfall som finns synes uteslutande handla om brottsliga förfaranden. Traditionellt har kommunen istället valt att byta ut en styrelseledamot man inte är nöjd med eller i vart fall inte nominera denne till en ny mandatperiod.

Genom att kunna grunden i aktiebolagsrätten och hålla sig väl informerad

om bolaget kan en styrelseledamot undvika att det ovan beskrivna regelverket överhuvudtaget aktualiseras.

2.6.2.2 Ansvarsförsäkring

Det är numera vanligt att ägaren, även till kommunala bolag, tecknar en ansvarsförsäkring för styrelseledamöter och verkställande direktör.

2.7 Kommunallagen

Kommuner och landsting får efter beslut av kommunfullmäktige överlämna till ett kommunalt bolag att sköta en kommunal angelägenhet som inte enligt lag skall handhas i viss ordning. Uppgift som innefattar myndighetsutövning får dock bara överlämnas till ett kommunalt bolag om det finns stöd i lag för det.

I fråga om kommunala bolag där kommunen innehar samtliga aktier gäller vidare att fullmäktige skall

- fastställa det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet,
- utse samtliga styrelseledamöter,
- se till att fullmäktige får yttra sig innan bolaget fattar beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt,
- utse minst en lekmannarevisor.

Det är vanligt med personunion mellan kommunala nämnder och bolagsstyrelser.

I kommunallagen finns en särskild jävsregel som slår fast att jäv inte uppkommer i ett ärende i en kommunalnämnd endast på grund av att den som handlägger ärendet är ställföreträdare för ett av kommunen ägt aktiebolag. En motsvarande regel gäller för det s.k. delikatessjävet.

Kommunstyrelsen skall, enligt kommunallagen, ha uppsikt inte bara över nämndernas verksamhet, utan även över kommunal verksamhet som bedrivs av kommunala aktiebolag.

2.8 Offentlighetsprincipen

Beträffande kommunala bolag, där kommunen har ett rättsligt bestämmande inflytande, gäller tryckfrihetsförordningens bestämmelser om rätt att ta del av handlingar hos myndighet i tillämpliga delar också handlingar hos bolaget. Sådana bolag jämföras med myndighet när det gäller tillämpningen av sekretesslagen.

- Ett rättsligt bestämmande inflytande anses föreligga om kommunen
- äger aktier i bolaget med mer än hälften av samtliga röster i bolaget eller på annat sätt förfogar över så många röster i bolaget, eller
 - har rätt att utse eller avsätta mer än hälften av ledamöterna i styrelsen för bolaget.

Handling som kommer in till eller upprättas hos bolaget skall utan dröjsmål registreras (diarieföras), om det inte är uppenbart att den är av ringa betydelse för bolagets verksamhet. För handlingar som inte är hemliga räcker det dock att handlingarna hålls så ordnade att det utan svårighet kan fastställas om en handling har kommit in eller upprättats.

Om handling hos bolaget begärs utlämnad gäller

- att framställan skall prövas av bolaget,
- att framställan i första hand prövas av den tjänsteman vid bolaget som har hand om eller annars ansvarar för handlingen,
- att, om utlämnande vägras med hänvisning till att handlingen inte är offentlig, framställan skall hänskjutas till den som har bolagets uppdrag att besluta om utlämnande av bolagets handlingar,
- att bolagets beslut kan överklagas till kammarrätten.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation vad gäller allmänhetens rätt att ta del av allmänna handlingar.

2.9 Förvaltningslagen

Förvaltningslagen gäller som utgångspunkt inte i kommunala aktiebolag. Vid handläggningen av begäran om utlämnande av handling hos bolaget skall dock vissa av förvaltningslagens bestämmelser tillämpas.

2.10 Arkivlagen

För de bolag som omfattas av offentlighetsprincipen gäller dessutom arkivlagens regler för de handlingar som förvaras i bolaget. Det innebär att bolagets arkiv skall bevaras, hållas ordnat och vårdas i enlighet med de föreskrifter som ges i arkivlagen.

2.11 Lagen om offentlig upphandling

De flesta kommunala aktiebolagen är att anse som ”upphandlade enheter” enligt lagen om offentlig upphandling. Härav följer att bolagen har att tillämpa lagens regler vid upphandling av såväl varor som tjänster.

2.12 Arbetstagarrepresentanter i styrelsen

Lagen om styrelserepresentation för de privatanställda skall som utgångspunkt inte tillämpas i kommunala aktiebolag med hänsyn till att styrelserna i dessa bolag utses av kommunfullmäktige, oftast i överensstämmelse med den rådande politiska majoriteten. Detta följer av lagens dispensmöjligheter.

I praxis tillåts emellertid arbetstagarrepresentanter att närvara med rätt att delta i överläggningar men ej i beslut. De har dock även beretts möjlighet att framställa yrkanden.

Det finns anledning att särskilt avtala mellan styrelsen och arbetstagarorganisationerna om formerna för medverkan i styrelsen.

Eftersom arbetstagarrepresentanterna i de kommunala bolagen ej är att anse som styrelseledamöter i aktiebolagsrättslig bemärkelse finns det även anledning att dessa får skriva på en försäkran om en lojalitet mot bolaget som motsvarar den lojalitetsplikt som åligger ordinarie styrelseledamot. Arbetstagarrepresentanterna skall följaktligen ej heller anmälas till PRV.

3 Specifika förutsättningar för det kommunala bolaget och dess styrelse

3.1 Några frågor kring styrning

Ägardirektiv

Ett ägardirektiv är ett skriftligt styrdokument som ägarens (kommunens) representant framlägger på bolagsstämman. Därefter åligger det styrelse att tillse att direktivet tillämpas i bolagets verksamhet.

Arbetet i ett kommunalt bolag präglas ofta av att bolaget befinner sig i en kommunal miljö.

Flera kommuner har under senare tid anlagt ett ”koncernperspektiv” på sin samlade verksamhet. Kommunerna och dess bolag betraktas härvid som en enhet som skall sträva i samma riktning. Väljer kommunen att söka styra de kommunala bolagen på motsvarande sätt som de kommunala nämnderna är risken stor att man kommer i konflikt med aktiebolagslagens regelsystem.

Som ovan framhållits kan ägaren formellt endast ge bolaget direktiv på bolagsstämman. I ett kommunalt helägt bolag är bolagsstämman av tämligen formell karaktär. Det är i och för sig möjligt att kontinuerligt styra det kommunala bolaget via extra bolagsstämmor, men detta framstår som tungrott. Vi tror inte heller att man bör tynga bolagsordningen med för mycket detaljer.

Vi menar att en genomtänkt ägar- och styrningspolicy för kommunen kan gälla även de helägda kommunala bolagen. Av denna kan framgå att exempelvis den kommunala budgeten och centrala policydokument skall gälla bolagen.

Det bör av ett kommunestyrelsereglemente eller motsvarande klart framgå vilken politisk nivå som har rätt att fatta beslut som rör det kommunala bolaget. Här är det viktigt att hålla i minnet att frågor av principiell karaktär inte kan delegeras, utan ankommer på fullmäktige att besluta. Dock kan de flesta frågor som rör bolagets drift, som kommunen förbehållit sig rätten att besluta i, avgöras i kommunstyrelsen eller i ett av kommunstyrelsen inrättat ägarutskott eller liknande.

Med utgångspunkten att kommunfullmäktige är ansvarig för all kommunal verksamhet, oavsett val av juridisk person, menar vi att resonemanget ovan

är hållbart. I ett bolag med endast en ägare blir definitionsmässigt procedur-reglerna i aktiebolagslagen mindre intressanta. Dessa reglers syfte är ofta just att värna om minoritetsägarna.

3.2 Var skall ”politiken” bedrivas?

Varje åtgärd som kommuner vidtar gentemot de kommunala bolagen kan ha en politisk dimension. Detta är givetvis helt naturligt, eftersom kommunen i grunden är en politisk organisation.

Den stora fördelen med en aktiv och väl formaliserad ägarstyrning är att denna ger en tydlighet mellan de kommunala organen och bolagets styrelse och verkställande direktör.

Det finns en tendens i vissa kommunala bolag att styrelsesammanträden får utgöra en politisk arena. Vi anser detta vara olyckligt. Valet av bolagsform får anses bygga på att kommunen strävat efter en effektiv organisation som företrädesvis skall ägna sig åt någon form av kommunal utförarverksamhet. Styrelsens huvuduppgift bör då vara att utveckla förutsättningarna för bolagets verksamhet.

Den politiskt demokratiska processen bör kunna koncentreras till de traditionella kommunala organen. Detta synsätt tror vi kan gynna den demokratiska utvecklingen och samtidigt upprätthålla en effektiv förvaltning av de kommunala bolagen.

Vi menar sålunda att exempelvis den energipolitiska och bostadspolitiska debatten hör hemma i kommunfullmäktige och inte i respektive bolags styrelserum. För att detta skall fungera har vi svårt att se någon annan utveckling än att kommunfullmäktiges roll i praktiken behöver stärkas i de svenska kommunerna.

När den politiska debatten förts och vederbörliga beslut fattats bör de kommunala bolagsstyrelserna, i aktiebolagslagens anda, gemensamt arbeta för ägar-nas mål.

För den enskilde styrelseledamoten kan detta arbetssätt i förstone framstå som motsägelsefullt. Styrelseledamoten skall då hålla i minnet att uppdraget som ledamot i en kommunal bolagsstyrelse rent definitionsmässigt inte är politiskt. Visserligen utser kommunfullmäktige ledamöterna, men de har att se till bolagets bästa vid utförandet av sitt uppdrag. Vi tror att det är möjligt att upprätthålla denna ordning, men det förutsätter ett gemensamt synsätt både hos kommunen som ägare och hos de enskilda styrelseledamöterna.

I vissa kommunala bolag förekommer det att styrelseledamöterna har parti-

politiska förmöten i anslutning till styrelsesammanträdena. Detta bör kunna ifrågasättas och bör kunna undvikas genom att ge partipolitiken som berör det aktuella bolaget ett större utrymme i främst kommunfullmäktige. Detta synsätt bör även kunna leda till mer aktiva partiorganisationer och därigenom förbättra förutsättningarna för den politiska demokratin. Härav följer också att systemet med partipolitiskt utsedda presidier (ordförande, vice ordförande och eventuellt andre vice ordförande) kan ifrågasättas. Som framhållits tidigare har endast ordföranden tilldelats en särskild roll i aktiebolagslagen. Att allmänt ge presidieledamöter en starkare ställning än övriga styrelseledamöter får anses strida mot aktiebolagslagens grunder. En annan sak är att styrelsen inom sig kan bilda utskott för särskilda frågor.

Även om man som ledamot av en kommunal bolagsstyrelse tillhör ett politiskt parti som vill avyttra det aktuella bolaget har man att företräda kommunfullmäktiges majoritet i sitt styrelsearbete. Eftersom varje styrelseledamot är individuellt utsedd står det var och en fritt att avsäga sig styrelseuppdraget om detta principiellt skulle komma i konflikt med den egna övertygelsen.

Av det ovan anförda följer att det kan vara helt naturligt att företräda en minoritetsuppfattning i kommunfullmäktige som går ut på att avyttra det kommunala energibolaget och samtidigt arbeta för bolagets bästa i dess styrelse. Även om bolaget i fråga kommer att avyttras vid ett eventuellt majoritetsskifte i kommunen åligger det styrelsen att fram till dess verka för bolagets bästa, något som givetvis även bör påverka bolagets värde vid en försäljning.

3.3 Styrelserollen i ett kommunalt bolag

Uppdraget som styrelseledamot i ett kommunalt aktiebolag skiljer sig inte principiellt åt från styrelseuppdrag i privatägda bolag.

För att på ett konstruktivt sätt kunna utföra sitt styrelseuppdrag måste styrelsen vara klar över målet för det aktuella bolaget. Styrelsen bör ställa krav på tydliga mål och inte finna sig i en alltför informell ägarstyrning.

Styrelsen kan mycket väl medverka till att utforma de dokument som skall vara styrande för bolaget. Dokumenten skall givetvis behandlas politiskt och därefter fastställas av fullmäktige eller det organ fullmäktige bestämmer.

Det åligger styrelsen att arbeta med bolagets långsiktiga mål och strategier. Härvid bör varje år fastställas (och revideras) en affärsplan. Styrelsen skall följa upp att affärsplanen följs.

Styrelsen skall vidare vara väl förtrogen med bolagets verksamhet och kontinuerligt följa den.

Ett styrelseuppdrag i en bolagsstyrelse kräver mycket tid och engagemang. Det går inte att kombinera med alltför många andra uppdrag.

Det kan inte nog understrykas att styrelsearbetet är ett lagarbete. Det finns all anledning att lägga tid och energi på att skapa en laganda i styrelsen. Först härfter kan styrelsen fungera riktigt bra.

En av styrelsens viktigaste uppgifter är att tillsätta den verkställande direktören. I vissa kommuner skall detta ske i samråd med något kommunalt organ.

Styrelsen skall vidare stödja och inspirera den verkställande direktören. Styrelsen som kollektiv och varje enskild styrelseledamot utgör en resurs för vd. Det är viktigt att varje kompetens kommer till användning för bolagets bästa.

En aktiv styrelse skaffar sig information och ställer relevanta krav på den verkställande direktören.

En styrelseledamot bör ha ekonomiska baskunskaper. Det är viktigt att kunna läsa ekonomiska rapporter och att förstå balans- och resultaträkningar. Relevanta utbildningar, även inom sakområden, bör erbjudas varje styrelseledamot.

Styrelsearbetet bör ses som en process som ständigt utvecklas. Därför bör styrelsearbetet kontinuerligt utvärderas.

Sammanfattningsvis är uppdraget som styrelseledamot mycket sammanfatt. Som vi berört ovan innebär rollen som styrelseledamot att dels driva och utveckla bolagets verksamhet, dels att vara uppmärksam på och behärska ett omfattande regelsystem. Som en hjälp i detta arbete har vi tagit fram en checklista, Bilaga 1.

Sammanfattning

Vi har i denna skrift lyft fram de regelverk och speciella frågor som berör styrelsen och styrelsens ledamöter i ett kommunalt bolag. Vår ambition är att avdramatisera det rent juridiska utan att för den skull förenkla alltför mycket. Dock tål att understrykas att uppdraget i en kommunal bolagsstyrelse är svår-fångat. Exempelvis saknas rättsfall inom många områden. Detta gäller inte minst inom skadeståndsrätten. Vi förespråkar i denna skrift en ”God styrelsesed” som bl.a. innebär att styrelsen tillsammans med den verkställande ledningen utvecklar sitt eget arbete till företagets bästa. Styrelsearbetet är en process som leder till att samtliga ledamöter i styrelsen verkligen deltar och känner sig tillhöra samma lag och därigenom kan verka för bolagets bästa.

Vi har lyft fram väsentliga bestämmelser som berör styrelsen. Väsentliga avsnitt i aktiebolagslagen är nya. Kraven på styrelsen och dess ordförande har ökat. Vi menar att lagstiftningen tagit ett gott steg mot att kodifiera den ”goda styrelseseden”.

Ordföranderollen är nu tydlig i ABL och det åvilar ordföranden i styrelsen att se till dels att styrelsen fullgör sina uppgifter och dels att styrelsearbetet fungerar. Ordföranden är förutom ledamot även ordningsperson och coach för hela styrelsen. En grannlaga uppgift.

Vi har till skriften fogat ett antal checklistor som vi tror en aktiv styrelse och aktiva styrelseledamöter i de kommunala bolagen kan ha glädje av. Dessa syftar till att främja en aktiv diskussion i de kommunala bolagsstyrelserna.

En förutsättning för ett gott styrelsearbete är goda relationer till ägaren. Vi förespråkar enkla och tydliga instruktioner från kommunen.

De kommunala bolagen och dess styrelser är omgärdade av många regelverk. Vi har kort berört de flesta. Dock vill vi här särskilt lyfta fram offentlighetsprincipen och dess tillämpning. Varje kommunal bolagsstyrelse måste behärska dessa regler. Goda kunskaper inom detta område kan bespara bolaget mycket obehag.

Träning ger färdighet. Detta gäller även styrelser i såväl de kommunala som de privata företagen. Genom att träna, diskutera och inspirera ledamöterna i styrelsen att aktivt delta och engagera sig i styrelsearbetet utvecklas och trä-

nas styrelsen i sin stora uppgift att leda företaget. Mycket tid måste avsättas för detta. Laget måste ges de bästa förutsättningar att verka för "Företagets bästa".

Vi har haft förmånen att genomföra utbildningar för ett antal kommunala bolag i Göteborgs stad. Vi har funnit att möjligheten för styrelsen att vid sidan om det ordinarie styrelsearbetet få ägna tid åt "God styrelsesed" har varit synnerligen uppskattat.

Bland de vanligaste frågorna har förekommit:

- Ägardirektivet eller ägaruppdraget till styrelsen/bolaget?
- Lojaliteten mellan "politiken" och företagets bästa?
- Vilket ansvar har jag som ledamot i ett kommunalt bolag?
- Vilka skyldigheter har jag resp. styrelsen enligt gällande lagar?
- Vilka rättigheter har jag som styrelseledamot?
- Vilken information har jag rätt att få?
- Hur är det med tystnadsplikten?
- Hur lär jag mig mer om ekonomi och att läsa ekonomiska rapporter?
- Förmöten till styrelsemöten med politiska förtecken?
- Relationen mellan ägaren–styrelsen–VD ?
- Styrelsearbetet är omfattande i tid! Styrelsearvodet?

Att i styrelsen få möjlighet att samtala runt dessa vid sidan om de formella styrelsemötena är en synnerligen bra väg att forma och utveckla styrelsen som ett lag och utveckla "God styrelsesed".

Vi har försökt i denna skrift att belysa och svara på flera av de vanligaste frågorna. Säkerligen dyker samma frågeställningar upp i många kommunala bolag! Liksom en mängd övriga frågor!

Vi vill avslutningsvis uttrycka vår förhoppning att denna skrift kan medverka i utvecklingen av styrelsearbetet i de kommunala bolagen. Omvärlden runt om oss förändras mycket fort. Vi har inte berört hur en styrelse och bolag kan använda den nya IT-tekniken för att effektivisera kommunikationen mellan styrelse och företag men vi vet att många redan påbörjat denna intressanta utveckling.

Vi hoppas vidare att denna skrift skall inspirera till "mer träning", aktivare styrelser och därmed "God styrelsesed" i många av Sveriges kommunala företag.

Bilaga 1

Checklista: Att tänka på som styrelseledamot

- Att vara ledamot är inte längre ett hedersuppdrag.
- Styrelsen har hela ansvaret.
- I styrelsen är alla lika. Ordföranden är styrelsens ordningsperson.
- Det finns inga dumma frågor.
- Vid tillträde se till att få en rejäl introduktion av företaget.
- Vilket är styrelsens uppdrag? Inhämta klarhet.
- Efterfråga aktuella ägardirektiv, PRV-utdrag, bolagsordning, stämmoprotokoll, styrelseprotokoll, arbetsordning, VD-instruktion, ekonomirapporteringsinstruktion. Föreslå gärna en styrelsepärm med dessa dokument i. Bra arbetsredskap.
- Skaffa information om viktiga avtal för företaget. Ex. VD:s villkor.
- Etablera tydlig rollfördelning mellan styrelsen och VD.
- Se till att få den information du behöver.
- Skaffa kunskaper om relevanta lagar och förordningar.
- Avsätt tillräcklig tid för att kunna följa och förstå bolaget.
- Var påläst. Kom alltid förberedd till styrelsemötena. Var aktiv. Fråga.
- Lär dig läsa och förstå ekonomiska rapporter.
- Kräv att du skall förstå vad som sägs.
- Bevaka ”omvärlden” kring företaget.
- Styrelsen är ett lag (valt av fullmäktige) – alla ledamöter har samma mål: att verka för företagets bästa.
- Arvodet står sällan i relation till arbetsinsatsen.
- Styrelseledamotskap är ett sysslomannaskap: ”Att handha någon annans ägodelar”.
- Som ledamot representerar du dig själv och dina uppfattningar.
- Tillsammans i styrelsen verka för ”God styrelsesed”.

Som styrelseledamot har du inte bara skyldigheter utan även en rad rättigheter. Nedan listar vi de viktigaste:

Skyldigheter:

- Ledamoten ansvarar tillsammans med övriga styrelsen för ”Företagets organisation och förvaltning”.
- Ledamoten har individuellt kontrollansvar.
- Ledamoten skall hålla sig informerad och uppdaterad.
- Ledamotens ansvar går ej att delegera.
- Ledamoten representerar endast sig själv.

Rättigheter:

- Ledamoten kan när som helst avgå.
- Ledamoten har rätt till all nödvändig information från företaget för att ta ställning i en beslutsfråga.
- Ledamoten har rätt att få ta del av beslutsunderlag i tid för att skaffa sig en egen uppfattning innan beslut kan fattas i styrelsen.
- Ledamoten kan kräva att ett extra styrelsesammanträde hålls.
- Ledamoten kan reservera sig mot ett beslut i styrelsen samt få avvikande mening protokollerad.

Bilaga 2

Checklista: Att tänka på som ordförande

- Leda och coacha styrelsen som en enhet/lag.
- Lägga upp en årsarbetsplan för styrelsens arbete.
- Klargöra vad styrelsen anser vara styrelsefrågor och vad som är löpande, operativa VD-frågor. Tillse att det tas fram en VD-instruktion.
- Vara ”bryggan” mellan styrelsen och VD.
- Tillse att det tas fram en arbetsordning.
- Tillse att det tas fram instruktion för informationsgivningen från företaget.
- Tillse att det tas fram en policy vad rör information till och från ”omvärlden”.
- Se till att sammanträden hålls.
- Se till att alla förstår vad som sägs på mötena.
- Ansvara för dagordningen.
- Efter diskussioner i styrelsen sammanfatta vad som sagts och beslutats.
- Ansvara för protokollen och deras kvalitet.
- Leda sammanträdena så att de blir såväl stimulerande som kreativa och effektiva.
- Medverka till att samtliga ledamöter får information i god tid före varje styrelsemöte.
- Initiera temablock där styrelsen lägger en stor del av sin tid, exempelvis affärsplanen och strategisk utveckling.
- Hålla löpande kontakt med bolagets VD, revisor och lekmannarevisor.
- Se till att revisorn och lekmannarevisorn är med på minst ett av styrelsens sammanträden.
- Verka för att styrelsen och dess ledamöter får den inspiration och ”träning” som de önskar (och behöver).
- Leda utvärderingen av styrelsens arbete och arbetsformer en gång per år.
- Verka för ”God styrelsesed”.

Bilaga 3

Checklista: Grupparbete. Att arbeta igenom tillsammans i styrelsen

Utvärdering av styrelsens arbete

- Hur har arbetet i den nya styrelsen hittills fungerat?
- Vad har varit bra och vad har fungerat mindre bra?
- Diskutera era erfarenheter av det senaste årets styrelsearbete och ange vilka slutsatser och förslag ni drar av detta inför framtiden och ert fortsatta lagarbete.

Frågor att fundera kring kan t.ex. vara:

- Har styrelsen ägnat sig åt rätt frågor? Finns det viktiga frågeområden som kommit ”på mellanhand”?
- Har ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD varit klar? Finns en tydlig arbetsordning för detta?
- Hur har tidfördelningen varit mellan olika typer av ärenden (t.ex. strategiskt framåtsyftande, uppföljande, kontrollerande, verksamhetsinriktning)?
- Har styrelsen haft ett tillfredsställande underlag i beslutsärenden (kvantitet och kvalitet)?
- Har besluten verkställts? Har detta följts upp och redovisats på ett tillfredsställande sätt?
- Hur har mötena fungerat – tidsschema, mötesdisciplin, atmosfär m.m. – i styrelserummet?

Detta var några exempel. Varje styrelse är sitt eget team och under ledning av sin ordförande bör styrelsen samtala om sitt arbete en gång om året. Vi kan alla bli bättre på det vi gör.

Du har säkert en del förslag och tankar på hur vi tillsammans kan utveckla vårt styrelsearbete. Diskutera inom styrelsegruppen och lista ner de tips och råd ni vill framföra. Lämna gärna dina tips och råd här:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bilaga 4

Litteraturförteckning

Urval av böcker/skrifter om styrelsearbete, utgivna på svenska. Sammanställt av Björn O. Albrektson och Roland Adrell.

- Effektivt styrelsearbete, Ulf af Trolle, Rabén & Sjögren, 1979
- Styrelsens ansvar, Styrelsekollegiet Nr 1, 1998
- Styrelsearbete i kompetensstyrelse, Styrelsekollegiet Nr 2, 1998
- Gott sätt vid styrelsebordet, Gunnar Hambraeus, SNS, 1989
- Effektivare styrelsearbete, Claes Dahlbäck m.fl, SNS, 1990
- Att arbeta i styrelse, Christian Bratt, SAF, 1999
- Aktiebolagslagen ABL 1975 ändring, SFS 1998:760
- Introduktion till god styrelsesed, Styrelseakademien Västsverige, 1995
- Skyddet för aktiebolagets egna kapital, Ernst & Young AB, 1990
- Styrelsearbetet, Ernst & Young AB, 1999
- Styrelsen som resurs, Sven Olof Arlebäck, 1997
- God styrelsesed – utveckling och problem, Öhrlings Price Waterhouse Coopers, 1998
- Styrelsearbete i små företag, Nielsen/Lekvall, Ekerlids förlag, 1999
- God styrelsesed, Ingemund Hägg m.fl, SNS, 1996
- Styrelsehandboken, Ekerlids/Styrelseakademien, 1998
- Aktiebolagens nya organisation, BDO, 1999
- Personligt betalningsansvar m.m, Gunnar Blomberg m.fl, BDO, 1999
- Styrelseboken, Björn Lundén, 1996
- Fokusera på aktieägarvärdet, Ekerlids förlag, 1998
- Styrelsearbete i tillväxtföretag, Connect Sverige, Industrifonden, 2000
- Styrelseordförandens roll, Sven Olof Arlebäck, Ekerlids förlag, 2000
- Hur ska vi styra våra företag? Jan Stureson/Lars Meyer, Svenska Kommunförbundet, 2000
- Ägandets professionalisering i kommunala bolag, Hansson/Lindh, Svenska Kommunförbundet, 1998

- Kommunallagen, sekretesslagen och de kommunala företagen, Lena Dalman, Kommentus förlag, 1995
- Kommunallagen, Sten Losman/Ulf Lindqvist
- Kommun & aktiebolag – organisationsdistrikt underlag 2000, Lars Meyer, Kamrer, 1999
- Fakta och argument om kommunala företag, Thomas Hallgren, Svenska Kommunförbundet, 1997
- Kommunallagen – kommentarer och praxis, Ingegärd Hilborn m.fl, Kommentus förlag, 2001

Så här kommer du i kontakt med författarna:

Björn O. Albrektson
Carpe Diem management
Tfn: 031-83 25 90
E-post: boa@mailbox.hogia.net

Roland Adrell
Advokatfirman Vinge KB
Tfn: 031-722 35 67
E-post: roland.adrell@vinge.se

Skrifter som tidigare givits ut i Svenska Kommunförbundets skriftserie om kommunala företag:

Ägandets professionalisering i kommunala företag (ISBN 91-7099-736-5)

Hur ska vi styra våra företag? (ISBN 91-7099-890-6)

Ägarstrategier för kommunens aktieföretag (ISBN 91-7099-979-9)

Ägarstyrning i praktiken (ISBN 91-7099-982-1)

Kommunala företag 1999 (ISBN 01-7099-983-X)

Ovanstående skrifter kan beställas från:

Trycksaksbeställningen

Tfn: 020-31 32 30

Fax: 020-31 32 40

