

## Sökes – styrelseledamot med integritet och kompetens

**Det är dags att ställa högre krav på styrelseledamöterna i bolagens styrelser. Under senare tid har vi allt oftare häpet noterat stora brister i styrelsernas kunskap vad gäller affärsetik och samhällsansvar. Det har handlat om tveksamma beslut som går emot ägarnas intentioner eller intressenternas förväntningar. Beslut som på olika sätt strider mot ambitionen god bolagsstyrning. Var tog ansvaret vägen? Vem lät bli att bedöma riskerna?**

Vilken styrelse har en stående punkt på dagordningen som kallas för "Ansvarsfullt beteende på marknaden" mer än en gång om året när hållbarhetsredovisningen klubbas igenom? Om det ens finns en hållbarhetsredovisning att fatta beslut om. Eller en avstämningspunkt i samband med investeringsbeslut vad gäller affärsetiskt korrekta relationer med myndigheter, leverantörer, affärspartners och konkurrenter? Hur ofta diskuterar styrelsen frågan om företaget lever upp till de egna ambitionerna och intressenternas förväntningar vad gäller samhällsansvaret? När bedöms riskerna med att inte leva upp till omvärldens förväntningar? Kort sagt, gör företaget det man säger och säger det man gör? En enkel och tydlig frågeställning som en styrelse bör ställa sig med jämna mellanrum.

Allt ovanstående beskrivet kan till stor del sammanfattas i fyra viktiga nyckelord; Förväntningar, Etik, Ansvar och Transparens. Värdeord som i ett modernt samhälle kan tyckas självklara, men som det har visat sig är ytterst svåra att leva upp till i det dagliga operativa arbetet. Detta är enligt oss krav som styrelsen måste ställa mot sin företagsledning. För ett sådant uppdrag krävs kunniga styrelseledamöter med hög integritet, mod och beslutsamhet.

Den svenska modellen för bolagsstyrning är en kombination av skrivna regler och praxis som aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Koden för svensk bolagsstyrning, liksom Aktiemarknadsnämndens uttalanden om vad som är god sed på den svenska aktiemarknaden. Det svenska samhället ställer höga krav på bolagens styrning och agerande ur såväl ett juridiskt som etiskt perspektiv.

Under senare år har diskussionen om företagets övergripande samhällsansvar, CSR, alltmer hamnat i fokus. EU Kommissionen beskriver CSR lite förenklat *"Att företag på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna utöver vad lagen föreskriver."*

Ett bolags styrelse har en naturlig och central roll inom bolagsstyrning. Genom andra perspektiv, kunskaper och erfarenheter, bidrar styrelsen till ökat fokus på verksamhetens utveckling och undviker "mental inavel".

Vem har då ansvaret för att hitta den rätta kompetensen i styrelsen? Svaret är självklart att valberedningen föreslår och bolagsstämman beslutar. Men handen på hjärtat, hur många valberedningar ställer egentligen frågan om vilka kompetenser som behövs för att klara av färden från den punkt där vi befinner oss idag, till det mål vi vill nå? Många styrelser i mindre bolag tillsätter mer eller mindre sig själva. Det är inte ovanligt att ordföranden agerar enmansvalberedning. Det förekommer allt för sällan någon extern utvärdering av styrelsens arbete. Och allt för ofta använder valberedningen slentrianmässigt de egna väl utarbetade nätverken, utan att ens reflektera över att undvika "3 F" - Family, Friends and Fools.

I aktiebolagslagen fastslås det att *"Den som är underårig, har förvaltare, är försatt i konkurs eller har underkastats näringsförbud får enligt lagen inte inneha post som styrelseledamot i*

*aktiebolag.* I "Koden" är vikten av oberoende styrelseledamöter i förhållande till bolaget och bolagsledningen tydligt definierad.

Så långt är allt bra. Ambitionen är hög och syftet tydligt. *"Syftet med Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") är att stärka förtroendet för de svenska börsbolagen genom att främja en positiv utveckling av bolagsstyrningen i dessa bolag. Koden kompletterar lagstiftning och andra regler genom att ange en norm för god bolagsstyrning på en högre ambitionsnivå.."*

Trots de höga ambitionerna finns ett antal frågeställningar som bör tas upp till diskussion. En diskussion om vilka krav som ställs på en styrelseledamots kunskap och erfarenhet vad gäller affärsetik och hållbarhet samt socialt och miljömässigt ansvarstagande. Det är rimligt att Koden för svensk bolagsstyrning även ger vägledning vad gäller rekrytering av styrelseledamöter. Att styrelsen verkligen är sammansatt utifrån kompetens och erfarenhet som säkerställer dess förmåga att förvalta bolagets angelägenheter med integritet och effektivitet. I dag saknas alltför ofta just det affärsetiska perspektivet och kunskapen kring dessa frågor i bolagens styrelser.

Vi föreslår därför att Koden för svensk bolagsstyrning revideras och utvecklas utifrån ett bredare affärsetiskt perspektiv med ett antal konkreta rekommendationer;

- Extern utvärdering av styrelser
- Externa arvodeskommittéer
- Riskmanagement/riskbedömning som en stående punkt på styrelsens agenda
- Samhällsansvars- och affärsetisk värdering vid varje relevant beslut att ta till protokollet
- Relevant styrelseutbildning för alla styrelseledamöter

Det är hög tid att ta styrelsearbetet och rekryteringen av styrelseledamöter på allvar. Först då kan det ske på bästa möjliga sätt och genomföras utifrån ägarnas förväntningar, kundernas önskemål, medias anspråk på öppenhet och samhällets krav på affärsetiskt agerande.

**Margareta Neld, VD Women in Progress**  
Stockholm 2013-06-05