

Bolagsstyrelseledamot

En handbok för
arbetstagarledamöter i
bolagsstyrelser | 2026



P T K

Innehåll

Förord	3
1 Lagar och regler	3
Lagen om styrelserepresentation för de privatanställda – LSA.....	3
Medbestämmandelagen – MBL.....	4
Skilj på MBL och LSA	4
Rätt till betald ledighet för bolagsstyrelsearbete.....	4
Aktiebolagslagen – ABL	4
Svensk kod för bolagsstyrning	5
Annan lagstiftning.....	5
2 Arbetstagarnas representanter i styrelsen.....	5
Att utse tjänstemännens representant.....	6
Vad gäller i bolagsstyrelsen?.....	7
3 Bolagets organisation.....	9
Aktiebolag	9
Bolagsorgan.....	9
4 Styrelsens uppgifter och ansvar – syssломannarollen	11
Styrelseledamöternas rättigheter.....	11
5 Styrelsens roll i det strategiska arbetet	17
6 Det praktiska arbetet i styrelsen	19
Före styrelsemötet.....	19
Under styrelsemötet.....	21
Efter styrelsemötet.....	22
7 Vanliga frågor.....	23

Förord

Handboken riktar sig till dig som är arbetstagarnas representant i bolagsstyrelsen. Den kan med fördel även läsas av dig som kommer i kontakt med bolagsstyrelsefrågor eller är intresserad av de anställdas inflytande i företaget.

Rollen som styrelseledamot ger dig insyn och inflytande. Målet för ditt arbete i styrelsen är att få ett stabilt och långsiktigt lönsamt företag. Detta är en förutsättning för fortsatt arbete och goda villkor för de anställda. Arbetstagarnas representant har mycket kunskap att tillföra den övriga styrelsen om företaget och de anställda. Vår uppfattning är att när de anställda är representerade blir besluten bättre förankrade och lättare att genomföra. Det blir också ett bättre samarbetsklimat i företaget.

Ett sätt att öka inflytandet i företaget är att de anställda utser kompetenta bolagsstyrelseledamöter. Vad krävs då av en styrelseledamot? Hon eller han ska vara aktiv, påläst och kompetent med en portion civilkurage och goda kunskaper om företagets verksamhet. Dessutom krävs det kunskaper i ekonomi, juridik och strategi, Vilket du får när du går PTK:s utbildningar.

Handboken beskriver vad rollen innebär och vilka rättigheter och skyldigheter en bolagsstyrelserepresentant har. Den används som litteratur på PTK:s utbildning för bolagsstyrelseledamöter.

Du kan också läsa mer om vad uppdraget innebär och om våra utbildningar på ptk.se.

1 Lagar och regler

Lagen om styrelserepresentation för de privatanställda – LSA

Historik

I början av 1970-talet utarbetade både TCO och LO program för att öka arbetstagarnas inflytande på arbetsplatsen. Ett krav var att de anställda skulle få representeras i företagens styrelser. De båda organisationerna begärde förhandlingar med Svenskt Näringsliv, dåvarande SAF. Förhandlingarna avbröts dock eftersom SAF inte ansåg sig behörig att träffa avtal i den här frågan.

I stället för ett frivilligt avtal blev det ett lagförslag om styrelserepresentation för anställda i aktiebolag och ekonomiska föreningar. När lagförslaget gick ut på remiss var det ingen instans som var negativ till syftet att ge de anställda mer inflytande. Lagförslaget gällde dock inte banker och försäkringsbolag, så dessa branscher fick senare en egen lag. De båda lagarna trädde i kraft 1973 som försökslagar och tre år senare permanentades de med små förändringar. År 1988 slogs de samman till lagen om styrelserepresentation för de privatanställda (LSA).

Rätten till styrelserepresentation

Rätten till styrelserepresentation gäller för aktiebolag, banker, hypoteksinstitut, försäkringsbolag och ekonomiska föreningar med minst 25 anställda. I dessa företag får två

ledamöter och två suppleanter utses. I företag som bedriver verksamhet i skilda branscher och har minst 1 000 anställda får arbetstagarna utse tre ledamöter och tre suppleanter.¹

Det får dock aldrig finnas fler arbetstagarledamöter än stämموvalda i styrelsen.

Om koncernen sammanlagt har minst 25 anställda får arbetstagarna enligt ovan regel utse ledamöter och suppleanter i moderbolagets styrelse även om moderbolaget har färre än 25 anställda.

Medbestämmandelagen – MBL

Samma år som försökslagarna om styrelserepresentation blev permanenta kom lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL). Lagen innebar att arbetsgivaren blev skyldig att löpande informera om företagets utveckling.

Företagen blev även tvungna att förhandla innan de fick fatta beslut om större förändringar. Till exempel om åtgärder som väsentligt skulle påverka de anställda eller företagets verksamhet. MBL har karaktären av en ramlag som ger parterna frihet att anpassa den till olika branscher och arbetsplatser.

Skilj på MBL och LSA

Lag om styrelserepresentation för de privatanställda (LSA) och medbestämmandelagen (MBL) bygger på skilda synsätt. LSA ger arbetstagarna insyn, inflytande och påverkan genom att de kan medverka i företagets beslutsprocess. Lagen utgår från att alla ledamöter i styrelsen har samma intresse för ögonen – nämligen hela företagets bästa.

MBL utgår däremot från att arbetsgivaren och de anställda är motparter. Rätten att förhandla tillhör den lokala fackliga klubben eller avdelningen. Därför ska förhandlingar mellan facket och företagets ledning aldrig ske i bolagets styrelse.

Rätten till förhandlingar enligt MBL ska alltså inte förväxlas med rätten till inflytande genom styrelserepresentation. Information som arbetstagarnas företrädare får – i egenskap av styrelseledamot – kan inte ersätta information som arbetsgivaren måste ge enligt MBL. Denna informationsplikt finns alltså kvar även om arbetstagarna är representerade i styrelsen.

Rätt till betald ledighet för bolagsstyrelsearbete

Den som utses till arbetstagarledamot (ordinarie eller suppleant) i bolagsstyrelsen, omfattas av förtroendemannalagen. Det innebär rätt till förberedelse och deltagande på bolagsstyrelsemötena under betald arbetstid. Även all utbildning för uppdraget, såväl den som PTK erbjuder och eventuella insatser som görs för hela styrelsen, sker på betald arbetstid.

Aktiebolagslagen – ABL

ABL innehåller bestämmelser som gäller speciellt för aktiebolag. Det är styrelsens ansvar att dessa regler följs.

¹ Reglerna för hur många styrelseledamöter arbetstagarna får ha återfinns i §4 LSA.

Lagen avser dels att skydda bolaget, aktieägarna och andra intressenter såsom kunder, leverantörer och långgivare (tvingande regler), dels att ge möjlighet för ägarna att bestämma vilka regler som ska gälla för bolagets förvaltning (dispositiva regler).

Dispositiva regler, som givetvis inte kan ersätta tvingande regler i ABL eller annan lag, tas in i den bolagsordning som fastställs för bolaget.

Straff kan utmätas för brott mot vissa av de tvingande reglerna, till exempel brott mot låneförbud eller att inte ha aktuell aktiebok tillgänglig för den som vill ta del av den.

Det finns sålunda all anledning för såväl aktieägare, styrelseledamöter och verkställande direktör (vd) som bolagets revisor (när sådan krävs) att vara väl informerade om vad ABL och bolagsordningen förväntar sig av dem.

Svensk kod för bolagsstyrning

Svensk kod för bolagsstyrning infördes första gången den 1 juli 2005 i den dåvarande Stockholmsbörsens noteringskrav. Då omfattades alla bolag på börsens A-lista och bolag på O-listan med marknadsvärde över tre miljarder SEK, totalt ett drygt 70-tal bolag. Under åren har koden reviderats ett flertal tillfällen. Motsvarande koder finns även i många andra länder.

Koden kompletterar aktiebolagslagen och annan tvingande reglering. Utöver lagens minimikrav beskriver koden en norm för vad som kan anses vara god – inte bara acceptabel – bolagsstyrning. Syftet är att förbättra styrningen i svenska börsnoterade bolag. Detta är ett led i strävan efter självregleringen inom det svenska näringslivet. Koden bygger på principen "följ eller förklara". Det innebär att ett företag får avvika från enskilda regler i koden, men då ska man tydligt ange skälen till varför man valt att avvika. Vidare ska företaget i en årlig bolagsstyrningsrapport redogöra för hur man tillämpat koden samt på sin webbplats.

Annan lagstiftning

Förutom dessa lagar finns ett flertal lagar som styrelsen bör ha god kunskap om eftersom styrelsen ska se till att bolaget följer gällande lagar. Exempel på andra viktiga lagar är bokföringslagen och årsredovisningslagen samt skattelagstiftningen. Det är värt att notera att om bolaget inte gör avdrag för preliminär skatt och betalar in moms, arbetsgivaravgifter, personalskatter och så vidare med mera kan det uppstå personligt betalningsansvar för varje styrelsemedlem.

2 Arbetstagarnas representanter i styrelsen

Det är de lokala fackliga arbetstagarorganisationerna (klubb) som behöver ta initiativet till att inrätta en plats i styrelsen för arbetstagarnas representant. Denna rättighet förutsätter att arbetsgivaren har tecknat kollektivavtal. Gäller det representation i moderbolagets styrelse ska initiativet tas av en lokal facklig klubb i något av företagen inom koncernen. Första gången man vill bli företräd i styrelsen ska klubben skriftligen underrätta företaget. Detta bör göras i god tid innan man påbörjar proceduren med att välja en företrädare för de anställda. Det finns nämligen en "karenstid" i lagen vid första tillfället. Om man inte kommit överens om något annat har arbetstagarnas representant inte rätt att tillträda styrelseplatsen förrän tidigast tre månader efter att den skriftliga anmälan gjorts. gjorts.

Hur ska platserna fördelas?

Innan nomineringen av tjänstemännens representanter påbörjas krävs vissa förberedelser. De lokala klubbarna behöver till exempel vara överens om hur platserna i styrelsen fördelas mellan arbetare och tjänstemän. Det är en uppgift som klubbarna med fördel kan diskutera i de koncernfackliga råden.

Finns det flera lokala klubbar som har kollektivavtal med arbetsgivaren ska alla få möjlighet att vara med i överläggningarna. Det betyder inte att alla har rätt till en egen representant i styrelsen, utan bara att de inte får ställas utanför diskussionen.

Hur det rent praktiskt ska gå till när platserna fördelas beskrivs i lagen om styrelserepresentation.² Reglerna utgår från att klubbarna delas in efter den huvudorganisation de tillhör. Det betyder att alla klubbar som är anslutna till LO räknas till en organisation och alla som tillhör PTK en annan. Denna indelning styr sedan fördelningen av platserna i styrelsen.

1. Huvudregel

LSA bygger på att de lokala organisationerna själva kommer överens om fördelningen av styrelseplatserna.³ I förarbeten till lagen sägs att PTK-klubbarna utser en ordinarie ledamot och en suppleant och att LO-klubbarna gör detsamma vilket också har blivit en praxis.

2. Hjälpregler

Om de lokala representanterna för PTK och LO inte kommer överens får de följa hjälpreglerna i LSA.⁴ Lagen utgår ifrån vilken huvudorganisation arbetstagarna tillhör. Om 80 procent eller fler av de anställda hör till en och samma huvudorganisation får denna utse samtliga arbetstagarledamöter i styrelsen. Om den andra organisationen företräder minst fem procent eller fler har de dock rätt till en suppleantplats. Om ingen av dessa organisationer företräder 80 procent av de anställda får de utse varsin ordinarie ledamot och suppleant. Det finns också specifika regler för större företag där arbetstagarna får utse tre ordinarie ledamöter och tre suppleanter. Likaså om styrelsen är så liten att bara en ordinarie ledamot och suppleant ska utses.

Att utse tjänstemännens representant

När platserna fördelats mellan arbetare och tjänstemän kan arbetet med att utse kandidaterna till styrelsen påbörjas. PTK- och LO-klubbarna väljer var för sig sina representanter.

Inom PTK bör de lokala tjänstemannaklubbarna arbeta gemensamt med nomineringen. Syftet är att enas om en representant som kan företräda dem alla. I stora företag kan det vara PTK-L⁵ som sköter detta. I mindre företag sköter de lokala fackliga organisationerna detta gemensamt.

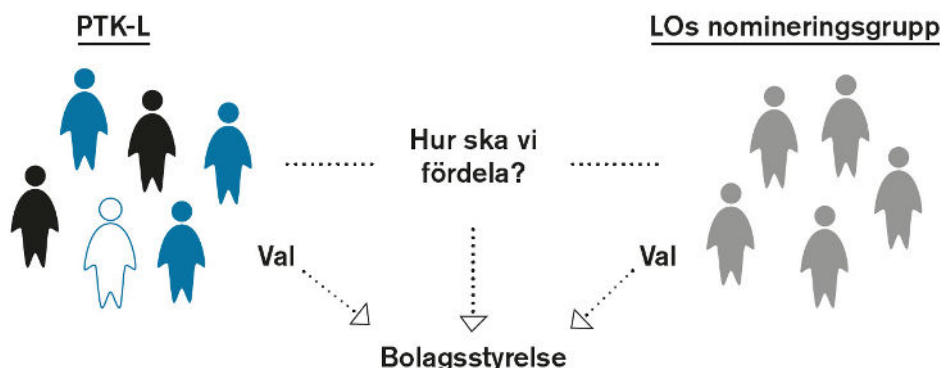
² LSA §7-8

³ LSA §8

⁴ LSA §8

⁵ Läs mer i PTK:s handbok om PTK-L

I de flesta företag har man hittat former för hur styrelseledamöterna ska utses. Så länge klubbarna är överens har man frihet att utforma reglerna på det sätt som passar dem bäst. Reglerna ska endast tillämpas i de fall där man inte kan enas.



Vad gör man om man inte kan enas?

Om man inte är eniga så kan PTK:s ansvarig för bolagsstyrelsefrågor kontaktas för hjälp med medling.

Vad gäller i bolagsstyrelsen?

Arbetstagarnas ledamöter, liksom övriga styrelseledamöter, har dubbla roller. Samtliga ansvarar för hela företagets verksamhet. De ska se till bolagets bästa. Dessutom har arbetstagarledamöterna särskilt intresse gentemot de anställda medan bolagsstämموvalda ledamöter har särskilt intresse gentemot ägarna.

Arbetstagarledamöter representerar alla anställda

Vill anställda att deras perspektiv ska höras i bolagsstyrelserummet, är det facket's uppgift att begära plats och utse ledamöter för de anställda. De valda ledamöterna representerar samtliga anställda oavsett vilket fackförbund de själva tillhör.

Vilka krav ställs på ledamöterna?

Arbetstagarnas representanter har samma rättigheter, men även samma skyldigheter som övriga ledamöter i styrelsen. Att vara arbetstagarledamot i en bolagsstyrelse kan därför upplevas som ett krävande uppdrag. Samtidigt ger det otroligt mycket positiva effekter tillbaka, såväl i förhållande till det sammantagna arbetstagarinflytandet inom företaget/koncernen som till den enskilde individen som ofta får en fantastisk kompetensutveckling.

För att kunna vara aktiv och skapa värde i bolagsstyrelserummet behöver arbetstagarledamöterna dels sätta sig in på djupet i bolagets verksamhet och kunna navigera i de regelverk som omger uppdraget, dels öva upp sina förmågor att skapa goda relationer och kunna argumentera väl för sina åsikter. Vidare behöver man ekonomiska och strategiska kunskaper för att ta sitt ansvar för granskning och kunna delta i viktiga beslut för bolagets framtid.

Utbildning

Via PTK erbjuder PTK:s medlemsförbund lärarledd utbildning på betald arbetstid. Syftet är att arbetstagarledamöterna ska kunna möta de krav som ställs och bedriva ett aktivt styrelsearbete. Utbildningarna är kostnadsfria för den enskilde och såväl ordinarie som suppleanter har rätt att delta.

Hur lång tid bör man arbeta i bolagsstyrelsen?

Det är bra att ha ett långsiktigt perspektiv på uppdraget. En mandatperiod brukar sträcka sig från två upp till max fyra räkenskapsår, men man kan naturligtvis väljas om och arbeta i styrelsen under flera mandatperioder. Som med alla förtroendeuppdrag kan det vara bra med viss rotation över tid.

Det är de lokala fackliga organisationerna som gemensamt innehar rätten till en plats i styrelsen. Det innebär att den grupp som valt en ledamot också har rätt att avsätta personen när som helst. Detta oavsett om mandatperioden har gått ut eller inte. Den ansvariga gruppen kan till exempel vara PTK-L, som har rätt att direkt tillsätta en ny ledamot på en vakant plats.

Arvode

I en styrelse brukar man skilja mellan anställda och externa ledamöter. De externa får styrelsearvode medan de anställda oftast ersätts med lön för att utföra sitt uppdrag. I en styrelse brukar man skilja mellan anställda och externa ledamöter. De externa får styrelsearvode medan de anställda oftast ersätts med lön för att utföra sitt uppdrag. Det är inte ovanligt att de anställda får vad som kan kallas ett inläsningsarvode som ska ersätta om man inte kan utföra styrelsearbetet (som inläsning med mera) under arbetstid. Detta är något som de fackliga organisationerna bör förhandla om med arbetsgivaren.

Registrering av styrelsens ledamöter

1. Rapport till företaget

Förbundens klubbar och avdelningar ska överlämna en skriftlig rapport till företaget när de utsett arbetstagarrepresentanter. I rapporten ska namnen på samtliga ledamöter och suppleanter finnas med. Dessutom ska protokoll från mötet där valet gjordes bifogas. Företaget är i sin tur skyldigt att snarast registrera de nya ledamöterna till Bolagsverket.

2. Rapport till förbunden

Klubbar och avdelningar ska även rapportera namnen på ledamöter och suppleanter till sina förbund.

3. Registrera sig dig på PTK:s webbplats

När den nyvalda arbetstagarrepresentanten registrerar sig som bolagsstyrelseledamot på PTK:s webbplats skickar PTK bland annat inbjudningar till aktuella bolagsstyrelsekurser och seminarier samt information om nytt och uppdaterat material.

4. Avregistrering

Oavsett om du själv väljer att avgå eller om man inte blir omvald/blivit avsatt ska man se till att man så snabbt som möjligt blir avregistrerad på hos Bolagsverket. Man är nämligen ansvarig för bolagets verksamhet ända tills man är avregistrerad även om det finns protokoll på att man lämnat sitt uppdrag. Det bästa är att man själv meddelar Bolagsverket detta och samtidigt rapporterar skriftligen till företaget och PTK att man inte längre har uppdraget.

3 Bolagets organisation

Lagen om styrelserepresentation för de privatanställda (LSA) omfattar aktiebolag, banker, hypoteksinstitut, försäkringsbolag och ekonomiska föreningar. Inom PTK-förbundens avtalsområden är aktiebolag den vanligaste bolagsformen. Därför beskriver den här skriften i första hand hur styrelsearbetet går till i ett aktiebolag. De övriga företagsformerna har dock snarlika regler. Ett aktiebolag kan antingen vara privat eller publikt. Aktiebolagslagen (ABL) har olika regler för dessa.

Aktiebolag

Publika aktiebolag

Ett publikt aktiebolag är ett företag som erbjuder aktier på den öppna marknaden och kan vända sig till allmänheten för att skaffa nytt kapital. Bolaget har oftast stor ägarspridning och måste ha minst 500 000 kronor i aktiekapital.

Bolaget ska dessutom:

- ☐ ha en styrelse med minst tre styrelseledamöter
- ☐ utse mer än hälften av styrelseledamöterna på bolagsstämman. När man bedömer vad som är mer än hälften av styrelseledamöterna, ska samtliga styrelseledamöter räknas med, alltså även arbetstagarledamöterna.
- ☐ alltid ha en verkställande direktör som dessutom inte är styrelsens ordförande
- ☐ alltid ha revisor.

Privata aktiebolag

Privata aktiebolag måste ha ett aktiekapital på minst 25 000 kronor och får inte introducera aktierna på öppna marknaden. Dessutom får det inte heller sprida aktier, teckningsrätter, skuldebrev eller teckningsoptioner genom annonsering.

Det är inte heller möjligt att på annat sätt erbjuda fler än 200 personer rätt att teckna aktier eller värdepapper.

Bolaget behöver inte ha en verkställande direktör men:

- ☐ ska ha en styrelse med en eller flera ledamöter. Om styrelsen består av en eller två ledamöter ska det finnas minst en suppleant
- ☐ ska ha en styrelseordförande om styrelsen består av fler än en styrelseledamot.

Bolagsorgan

Bolagsstämma

På bolagsstämman kan företagets ägare utöva sin beslutsrätt. Stämman är bolagets högsta beslutande organ och ska sammankallas minst en gång om året till en så kallad årsstämma. Då väljs revisorer och styrelse som ska leda företaget under nästa år. Det är inte sällan som man klubbar igenom även arbetstagarledamöterna även om de formellt väljs av de fackliga organisationerna. Stämman avgör om styrelsen – inklusive arbetstagarnas representanter – ska få ansvarsfrihet för det gångna räkenskapsåret. Ansvarsfrihet innebär att ingen talan om skadestånd kan väckas mot styrelsens ledamöter.

Stämman fattar flera beslut, till exempel: om

- ☐ att fastställa resultat- och balansräkning och besluta hur årets resultat ska disponeras
- ☐ att eventuellt öka eller minska aktiekapitalet
- ☐ att bolagsordningen ska ändras
- ☐ att bolaget ska säljas, likvideras eller fusioneras med ett annat företag.

Styrelse

Styrelsen har det yttersta ansvaret för företagets verksamhet för att bokföring, medelsförvaltning och övriga ekonomiska förhållanden kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen ska se till att strategiskt arbete bedrivs och att strategiska beslut fattas i styrelsen. Styrelsen ska även tillsätta och avsätta verkställande direktör. Till styrelsens uppgifter hör också att se till att det finns skriftliga instruktioner på:

- ☐ hur arbetet ska fördelas mellan styrelsen och vd, gäller i publika bolag.
- ☐ när och hur uppgifter om bolagets eller koncernens ekonomiska situation behövs för styrelsens bedömning.

Om bolaget är publikt ska det finnas en arbetsordning som uppdateras årligen. Den ska bland annat innehålla uppgifter om hur styrelsens eget arbete ska skötas och hur ofta man ska sammanträda. Naturligtvis är det bra att privata bolag har en arbetsordning men det är inget tvång.

Styrelsens ordförande leder arbetet och ska se till att instruktioner och arbetsordning upprättas och följs.

Verkställande direktör

Till skillnad från privata aktiebolag måste publika aktiebolag ha en verkställande direktör (vd). Denne utses av styrelsen och har ansvar för den löpande förvaltningen. Till detta hör bland annat att se till så att bokföring och medelsförvaltning sköts enligt lag. Om företaget inte kan avvakta ett styrelsebeslut utan att det blir problem för bolaget får vd fatta beslut utanför givna ramar. Vd ska dock så fort som möjligt underrätta styrelsen om situationen.

Revisorer

Revisorn utses av bolagsstämman och ska granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning.

Granskningen ska utföras med professionell skepticism. Uppdraget bör omfatta tre delar:

- ☐ löpande granskning av bolagets räkenskaper och verksamhet
- ☐ årlig granskning av bokslut och årsredovisning
- ☐ revision av styrelsens och företagsledningens förvaltning.

Revisorn redovisar sin granskning en gång om året i en revisionsberättelse. I samband med detta ska styrelsen och vd uppmärksammas på eventuella anmärkningar genom så kallade erinringar och revisionspromemoria. Finns det misstankar om ekonomisk brottslighet är revisorn skyldig att omedelbart underrätta styrelsen. Misstankarna ska även anmälas till åklagare. Därefter ska revisorn pröva om att eventuellt avgå från sitt uppdrag.

Företagets revisor är inte skyldig att lämna information till enskilda ledamöter. Styrelsen bör dock bjuda in revisorn till ett eller flera möten under året för att svara på frågor.

Beredningsutskott och arbetsutskott

Ett arbets- eller beredningsutskott förbereder ärenden som styrelsen senare ska fatta beslut om. Till ett sådant utskott har arbetstagarna rätt att utse en ledamot⁶. Det är dock endast arbetstagarnas representanter i bolagets styrelse eller deras suppleanter som kan komma i fråga.

Kan man inte enas om en kandidat får den som företräder flest kollektivavtalsbundna arbetstagare välja vem som ska utses. Gäller det en plats till ett beredningsutskott som är kopplat till koncernstyrelsen är det den organisation som representerar flest kollektivavtalsbundna arbetstagare i hela koncernen som utser kandidaten.

4 Styrelsens uppgifter och ansvar – sysslomannarollen

Styrelseledamöternas rättigheter

Alla styrelseledamöter har samma rättigheter, skyldigheter och ansvar. För arbetstagarnas ledamöter finns det dock tre särskilda bestämmelser i lagen om styrelserepresentation för de privatanställda, LSA⁷:

- ☐ Suppleant för arbetstagarnas ledamöter har samma ställning som ordinarie ledamot, förutom rösträtt.
- ☐ Arbetstagarledamöternas specifika jävsituation gällande behandlingen av frågor som rör kollektivavtal, stridsåtgärder eller liknande.
- ☐ Arbetstagarnas ledamöter får i vissa fall inte delta i beslut som gäller verksamhetens mål och inriktning⁸.

Kallelse

Det är styrelsens ordförande som ska se till att sammanträden hålls vid behov. Vd och varje enskild ledamot har dessutom rätt att begära att styrelsen sammankallas. Kommer en sådan begäran måste styrelsens ordförande kalla till möte⁹.

Suppleanter för arbetstagarnas representanter får alltid närvara

Suppleanter för arbetstagarnas ledamöter har en unik ställning. De har laglig rätt att delta och yttra sig på styrelsemötet även om den ordinarie ledamoten är närvarande. Någon sådan laglig rätt har inte övriga suppleanter i styrelsen. Arbetstagarnas suppleanter ska därför alltid kallas till styrelsemötet och få samma underlag som ordinarie ledamöter. I övrigt deltar de på samma villkor men har endast rösträtt när de ersätter en ordinarie ledamot.

Tillfredsställande beslutsunderlag

För att styrelsens ledamöter ska kunna ta det ansvar som aktiebolagslagen ålägger dem behöver de få tillgång till relevant information. Därför finns speciella regler om detta i aktiebolagslagen, ABL. Styrelsen har till exempel inte rätt att fatta beslut i ett ärende om inte,

⁶ LSA, §13

⁷ LSA, §12

⁸ MBL, §2

⁹ ABL, kapitel 9, §18

såvitt möjligt, alla ledamöter fått möjlighet att delta i behandlingen av det. Samma sak gäller ärenden där ledamöterna inte fått tillfredsställande underlag för att ta ställning i frågan. Denna regel anses så viktig att ordförande kan dömas till böter eller fängelse om detta inte uppfylls¹⁰.

Begreppet tillfredsställande underlag inkluderar tre generella krav. Underlaget ska vara utsänt i god tid, tillräckligt omfattande samt begripligt. Alla tre kraven bör diskuteras och ges en mer exakt definition, gärna i styrelsens skriftliga arbetsordning.

1. Beslutsunderlag i god tid

Styrelsens ledamöter behöver ges tillräckligt med tid för att sätta sig in i ett ärende. Även om kallelse, dagordning och underlag håller hög kvalitet anses det inte som tillfredsställande om ledamoten inte får det i god tid.

Tiden ska vara tillräcklig för att

- ☐ läsa och förstå materialet
- ☐ ställa kompletterande frågor och hinna få svar på dem
- ☐ skaffa sig ytterligare information.

2. Tillräckligt beslutsunderlag

Begreppet "tillräckligt beslutsunderlag" ska ses mot bakgrund av det ansvar som styrelsen och den enskilda ledamoten har. Enligt aktiebolagslagen ansvarar styrelsen för beslut i frågor som är av "osedvanlig beskaffenhet eller stor betydelse". Dessa frågor brukar kännetecknas av att de påverkar företagets långsiktiga utvecklingsförmåga och möjligheter. Besluten kan dessutom vara förenade med osäkerhet och risker.

Vad som är ett tillräckligt beslutsunderlag måste dock bedömas från fall till fall beroende på hur omfattande och komplex frågan är. En bra utgångspunkt är att det aldrig ska saknas information som är lätt att få fram och att underlaget ska hålla hög kvalitet. Det gäller såväl skriftligt material som muntliga presentationer för styrelsen.

3. Begripligt beslutsunderlag

Det beslutsunderlag som ledamöterna tar del av får inte vara mer svår tillgängligt än att det går att begripa innehållet. Det innebär bland annat att språket i svenska bolagsstyrelser bör vara svenska. Andra språk bör endast användas om samtliga styrelseledamöter accepterar det. Behövs det tolk för att alla ledamöter ska förstå vad som diskuteras kan en sådan anlitas. Även handlingar och protokoll bör översättas till svenska om en ledamot begär det.

Styrelseledamöternas ansvar och skyldigheter

Arbetstagarledamöterna har samma juridiska ansvar som övriga ledamöter. Det är ett ansvar mot flera olika intressenter, till exempel:

- ☐ aktieägarna
- ☐ utomstående som gör affärer med företaget
- ☐ de anställda
- ☐ samhället i stort.

¹⁰ ABL, kapitel 30, §1:3

Styrelsens instruktion och arbetsordning

Styrelsen är skyldig att fortlöpande bedöma företagets ekonomiska utveckling. Hur det här arbetet ska organiseras måste dokumenteras skriftligt i en så kallad instruktion¹¹. Där ska det framgå när och hur de uppgifter styrelsen behöver ska samlas in och rapporteras. Rapporteringen bör ge en bild av företagets orderstock, finanser, likviditet och andra ekonomiska förhållanden av betydelse. Till exempel särskilda risker om sådana finns. Om bolaget är publikt eller ett finansiellt aktiebolag är styrelsen skyldig att upprätta en skriftlig arbetsordning för sitt eget arbete¹². Vi på PTK anser att även alla privata bolag bör ha en arbetsordning då det underlättar styrelsearbetet.

Arbetsordning

I arbetsordningen ska det anges hur arbetet fördelas mellan styrelsens ledamöter, hur ofta styrelsen ska sammanträda samt i vilken utsträckning de bolagsstämmovalda suppleanterna ska delta i styrelsens arbete och kallas till sammanträden. Förutom denna information har styrelsen frihet att själv bestämma hur arbetsordningen utformas. Den kan till exempel innehålla:

- ☐ regler om vilka ärenden som ska behandlas på styrelsemötena
- ☐ när och hur beslutsunderlag ska skickas ut
- ☐ hur den ekonomiska uppföljningen ska göras
- ☐ hur muntliga presentationer för styrelsen ska göras
- ☐ hur protokollen ska utformas.

Om det finns berednings- och/eller arbetsutskott bör deras befogenheter fastställas i ett separat dokument som läggs till arbetsordningen. Styrelsen är ansvarig för att instruktioner och arbetsordning följs. Styrelsen kan inte heller komma undan sitt ansvar genom att delegera uppgifterna till olika berednings- eller arbetsutskott. Besluten ska alltid fattas i styrelsen. Arbetsordningen ska ses över minst en gång om året.

Aktieägarnas krav på företagets styrelse

1. Vårdnadsplikt

Enligt ABL¹³ och Handelsbalken¹⁴ kapitel 18 har alla ledamöter i bolagets styrelse vårdnadsplikt mot företaget. Vårdnadsplikt innebär att de är skyldiga att skydda och förvalta företagets affärshemligheter, kapital och tillgångar på bästa möjliga sätt. För att en ledamot ska krävas på skadestånd för brott mot vårdnadsplikten måste dock flera förutsättningar vara uppfyllda, bland annat måste

- ☐ bolaget bevisligen ha skadats ekonomiskt.
- ☐ skadan vara orsakad av ledamotens handlande och inte något annat.
- ☐ ledamoten ha begått den skadliga handlingen med avsikt eller av oaktsamhet.

Det krävs dessutom att någon väcker talan mot ledamoten, vilket är ovanligt. Ett exempel där en arbetstagarledamot är inblandad, är från ett företag som enligt bolagsordningen skulle bedriva industriell tillverkning.

¹¹ ABL, kapitel 8, §5

¹² ABL, kapitel 8, §46a

¹³ ABL, kapitel 29, §1

¹⁴ Handelsbalken, kapitel 8, §1

I detta fall beslutade styrelsen att företaget skulle köpa en avelshingst för vidare försäljning till USA. Man räknade med att affären skulle ge företaget en avsevärd vinst. Under sjötransporten till USA dog emellertid hingsten och företaget gjorde en förlust på över en miljon kronor. Då stämde hela styrelsen för brott mot vårdnadsplikten. De hade beslutat om något som företaget enligt bolagsordningen inte skulle befatta sig med och inte heller var kompetent för. Styrelsen borde dessutom ha insett riskerna, speciellt med ett så känsligt djur som en avelshingst. Situationen hade varit annorlunda om företaget hade ägnat sig åt handel med avelsdjur. Under sådana omständigheter hade dödsfallet varit en kalkylerad risk i verksamheten, argumenterade aktieägarna. Strax innan de rättsliga förhandlingarna skulle börja lyckades dock den fackliga organisationen träffa en uppgörelse som innebar att kravet på arbetstagarnas ledamöter drogs tillbaka.

2. Rätt att informera vidare

Varken ABL eller LSA ålägger en ledamot tystnadsplikt. Utgångspunkten är därför att alla ledamöter i en styrelse har frihet att själv avgöra med vem de diskuterar ett ärende så länge vårdnadsplikten beaktas. Det är dock inte ovanligt att man internt i bolagsstyrelsen kommer överens om en arbetsordning med strängare sekretesskrav. Då gäller det för såväl stämмоvalda som arbetstagarledamöter att förhålla sig till och navigera kring dessa. Under PTK:s utbildningar resonerar vi ofta kring denna fråga och det går även att kontakta PTK:s ansvariga för vägledning.

3. Likabehandling

En grundregel är att alla aktieägare ska behandlas lika¹⁵. Styrelsen får inte gynna någon eller några aktieägare – till exempel genom att låta dem köpa bolagets egendom till underpris. Då kan ledamöterna bli skyldiga att betala skadestånd till övriga aktieägare. Det förutsätter dock att styrelsen varit medveten om att priset varit för lågt eller att egendomen undervärderats på grund av vårdslöshet.

Fordringsägarnas krav på företagets styrelse

Fordringsägarnas möjligheter att driva in skulder är begränsat till det kapital som finns i aktiebolaget. Det betyder att aktieägarna inte är personligt ansvariga för företagets skulder. För att skydda fordringsägarna finns det regler som ska garantera att det egna kapitalet inte förbrukas¹⁶. Reglerna lägger ett speciellt ansvar på styrelsen i dessa frågor. De är skyldiga att omedelbart upprätta en särskild balansräkning, en så kallad kontrollbalansräkning, om de misstänker att företagets egna kapital understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet. Detta gäller också om kronofogden gjort en utmätning men inte funnit några utmättningsbara tillgångar i företaget.

Om kontrollbalansräkningen visar att det egna kapitalet är mindre än hälften av det registrerade kapitalet är likvidationspunkten nådd. Då har varje ledamot ansvar för att styrelsen snarast kallar till en bolagsstämma. Därefter har stämman åtta månader på sig att antingen se till att hela kapitalet återställs eller besluta om likvidation¹⁷. Om stämman inte agerar under den här tidsperioden måste styrelsen ansöka hos rätten om att bolaget ska likvideras.

¹⁵ Generalklausulerna i ABL, kapitel 7, §47 och kapitel 8 §41. Se även Likhetsprincipen i ABL, kapitel 4 §1

¹⁶ Regler om likvidationsplikt i ABL, kapitel 25, §13

¹⁷ Regler om likvidationsplikt i ABL, kapitel 25, §15–16

Om styrelsen inte uppfyller alla skyldigheter kan de enskilda ledamöterna i värsta fall bli personligt betalningsansvariga. Detta gäller för skulder som uppkommit efter den dag då bolaget egentligen borde ha trätt i likvidation. Det finns dock en möjlighet att slippa betalningsansvar om ledamoten kan visa att hen inte varit försumlig. Bevisbördan ligger då på styrelseledamoten.

Exempel på situationer som lagstiftaren avser är:

- ☐ Om ledamoten inte fått ta del av väsentlig information.
- ☐ Om personen inte kunnat inse att det var tid att upprätta kontrollbalansräkning eftersom det material ledamoten fått varit missvisande eller felaktigt.

Det finns dessutom individuella omständigheter som kan göra att en ledamot går fri från ansvar – även om resten av styrelsen fälls. Till exempel att hen reserverat sig mot ett beslut i styrelsen.

2002 var ett turbulent år för SJ. Om styrelsen inte hade fattat beslut om att upprätta en kontrollbalansräkning i slutet på året hade ledamöterna riskerat att bli personligt betalningsansvariga. Kontrollbalansräkningen visade att inte bara halva, utan hela, aktiekapitalet var förbrukat. SJ AB hade ett negativt eget kapital på 115 miljoner kronor.

Årsredovisningen för 2002 visade senare att man hade förbrukat aktiekapitalet på två miljarder och gjort en förlust på en miljard. Eftersom styrelsen agerat enligt reglerna i ABL gav revisorerna styrelsen ansvarsfrihet. Revisorerna påtalade dock allvarliga brister i internkontroll samt i hanteringen av de olönsamma trafikavtalen. Stämman beslutade att bolagets verksamhet skulle fortsätta och man hade då åtta månader på sig att återställa hela aktiekapitalet. I mitten av april 2003 kom besked om att staten skulle skjuta till cirka 1,8 miljarder för att täcka förlusten. Dessutom fick SJ låna två miljarder av Riksgäldskontoret mellan åren 2004 till och 2007.

De anställdas krav på företagets styrelse

Styrelsen är ytterst ansvarig för att företaget uppfyller de skyldigheter som arbetsgivaren har enligt arbetsrätten och arbetsmiljölagen. Det innebär till exempel att företaget är skyldigt att ha en rutin för att löpande undersöka och motverka risker och brister i verksamheten. Det bör även understrykas att det är arbetsgivaren och inte skyddsombudet som har ansvaret för arbetsmiljön.

Samhällets krav på företagets styrelse

Styrelsen ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt det regelverk som finns för att skydda samhällets intressen. Exempel på sådana regler är:

- ☐ reglerna om informationsskyldighet för vissa bolag
- ☐ miljölagarna
- ☐ bokföringslagen
- ☐ skattelagarna.

Påföljden för den här typen av brott är böter eller fängelse – inte skadestånd. Precis som i arbetsmiljöfrågor ligger ansvaret i första hand på vd, men styrelsen kan också ställas till svars.

Ett exempel är styrelsen för Fermenta, inklusive arbetstagarnas ledamöter, som dömdes till böter för brott mot miljöskyddslagen. Företaget släppte under nästan tre år ut betydligt mer miljöfarliga ämnen än koncessionsnämnden gett tillstånd till, och alla styrelseledamöter var medvetna om det.

Informationsskyldighet

Publika aktiebolag har en informationsplikt som ska tillgodose minst två behov:

- ☐ För att allmänheten ska kunna värdera bolagets aktier korrekt måste de få information om företagets ekonomiska situation. Därför krävs det att informationen är offentlig, relevant, rättvisande och tydlig. Informationen ska dessutom lämnas ut snabbt och samtidigt till alla.
- ☐ Börsen behöver information för att bevaka handeln med aktier. All den information som offentliggörs ska därför även lämnas separat till börsen.

Informationsskyldigheten gäller bolag som är noterade på en aktiemarknad. En styrelseledamot som köper eller säljer aktier i bolaget omfattas av lagen om straff för marknadsmissbruk på värdepappersmarknaden. Det innebär att ledamoten inte får utnyttja den information man har tillgång till i bolagets styrelse för egen ekonomisk vinning. Regler återfinns i Marknadsmissbruksförordningen och i Lag om straff för marknadsmissbruk på värdepappersmarknaden.

Den som sitter i styrelsen för ett publikt aktiebolag är skyldig att sätta sig in i reglerna och se till att de följs. Det är ordförandens skyldighet att ledamöterna får denna kunskap. Flera företag erbjuder utbildning för styrelseledamöter i noterade bolag.

Jäv

Styrelseledamöterna får inte delta i diskussioner och beslut i frågor där de har ett eget intresse som kan strida mot företagets intressen. I sådana situationer anses ledamoten vara jävig¹⁸. Detta gäller alla ledamöter i styrelsen.

LSA räknar dessutom upp tre områden där just arbetstagarnas representanter anses jäviga. Det är i frågor

- ☐ som rör kollektivavtal
- ☐ som rör stridsåtgärder
- ☐ där den lokala fackliga organisationen har ett väsentligt intresse som kan strida mot företagets.

I företag som bedriver ideell verksamhet eller har politiska eller opinions bildande mål finns det ytterligare en begränsning för arbetstagarnas representant. När styrelsen ska fatta strategiska beslut som rör verksamhetens mål och inriktning får arbetstagarnas företrädare delta i diskussionen men inte i beslutet, så kallat partiellt jäv¹⁹.

¹⁸ ABL, kapitel 8, §23

¹⁹ Regeln finns i LSA §14 och handlar om samma slags frågor som §2 i MBL

Att avgå ur styrelsen

Alla ledamöter har rätt att avgå ur styrelsen. Om man anser att styrelsen missköter företaget eller fattar alltför ekonomiskt riskabla beslut bör man avgå för att slippa ansvar. Man kan slippa ansvar för ett beslut genom att reservera sig mot beslutet och se till att få det fört till protokollet. Att man reserverar sig mot beslutet ska man framföra innan beslutet tas för att förvarna de andra om detta. Man är ansvarig för alla beslut i styrelsen, även om man inte deltagit på mötena. Det är därför viktigt att försäkra sig om att man även avregistreras hos Bolagsverket så snart som möjligt om man avgått.

Ibland kan det vara befogat att avgå ur styrelsen för att markera sitt ställningstagande. Innan arbetstagarnas ledamot väljer att avgå ska dock problemet alltid först diskuteras i styrelsen, med ordförande, övriga arbetstagarledamöter och eventuell annan samverkansgrupp.

5 Styrelsens roll i det strategiska arbetet

En strategi är en handlingsplan för hur man ska nå de långsiktiga mål företaget satt upp. Styrelsen i ett bolag är det organ som bestämmer företagets strategi. Verkställande direktören har sedan ansvar för att handlingsplanen genomförs. Vd har då frihet att använda olika taktiska åtgärder för att nå målen. Alla företag behöver en genomtänkt strategi för att leva vidare och blomstra även i framtiden.

Bästa garantin för att strategiarbetet inte glöms bort är en väl sammansatt styrelse där ledamöterna tillför olika kompetenser och erfarenheter. Ledamöterna ska ha förmåga att anlägga ett kritiskt och analytiskt synsätt när styrelsen ska fatta beslut av strategisk karaktär. Sådana beslut rör oftast vägval där:

- ☐ beslutet innebär åtaganden som är omfattande i förhållande till företagets storlek.
- ☐ beslutet är långsiktigt och binder företagets resurser i framtiden.
- ☐ okända faktorer försvårar bedömningen av konsekvenserna.
- ☐ beslutet innebär åtaganden som är svåra att återkalla eller förändra.

Styrelsen är ofta upptagen med rutinmässiga frågor. Mindre tid blir över för att diskutera företagets långsiktiga mål. Bristen på strategiska planer kan dock leda till att företaget råkar ut för oväntade problem. Lösningarna blir inte alltid lika genomtänkta jämfört med om problemen hade förutsetts tidigare. Därför är det viktigt att med jämna mellanrum kartlägga faktorer som kan vara av betydelse för företagets långsiktiga utveckling.

En företagskris kan vara orsakad av ogenomtänkta strategiska beslut eller av att företaget inte har någon strategi alls. När företaget inte når uppsatta mål beror det sällan på att beslutsunderlaget innehållit felaktigheter. Det är snarare en fråga om att beslutsunderlaget inte varit relevant eller att viktig information saknats.

Att komma fram till en hållbar strategi förutsätter noggranna förberedelser. Därför krävs det ingående utredningar innan ärendet är redo att hamna på styrelsens bord. Styrelsens uppgift är dock inte att ägna sig åt utredande arbete, utan att analysera och fatta beslut. Det är den verkställande ledningen som har ansvar för att styrelsens ledamöter förses med relevant beslutsunderlag. Underlaget ska dels ge en överblick av de handlingsalternativ styrelsen har att välja mellan, dels göra det möjligt för styrelsens ledamöter att utvärdera vilket alternativ som passar företaget bäst. I ett fruktbart samarbete växer de rätta strategierna fram i en växelverkan mellan styrelsen och den verkställande ledningen.

Vilken roll har arbetstagarledamöterna i det strategiska arbetet?

Arbetstagarernas representanter har en unik roll i styrelsen. Vid sidan av företagsledningens representanter är de ensamma om att ha sin dagliga verksamhet i företaget. Det ger dem stora möjligheter att presentera en alternativ bild av de interna förhållandena. Dessutom har de ofta kontakt med personer på olika avdelningar och med skilda befattningar. Detta breda kontaktnät är en viktig tillgång som arbetstagarledamöterna ska utnyttja. Framför allt genom att bidra med sitt kunnande till arbetet i företagets styrelse.

Arbetstagarledamöterna bör ta initiativ till att företagets framtidsfrågor diskuteras inom den fackliga organisationen. Syftet är att identifiera de hot, möjligheter, svagheter och styrkor som företaget kan stå inför. På så sätt får de tidig kunskap om vilka åtgärder som ska vidtas för att trygga de anställdas framtid i företaget. För att ett ärende ska tas upp för beslut i bolagsstyrelsen måste det anmälas av ledamöten i förväg. Tyvärr händer det alltför sällan att arbetstagarernas representanter tar egna initiativ i de här frågorna. Det minskar deras möjlighet att få kunskap och att påverka besluten i en viss riktning. Det förtjänar att understrykas hur viktigt det är att ledamöter i styrelsen är aktiva och tar egna initiativ – inte bara reagerar på förslag som andra lägger fram!

Alla beslut som styrelsen fattar i framtidsfrågor påverkar de anställda på kort eller lång sikt. Därför är det extra viktigt att arbetstagarledamöterna har en klar uppfattning om konsekvenserna av ett strategiskt beslut innan man tar ställning i frågan. Ledamöterna bör också se till att fattade beslut följs upp och utvärderas i efterhand.

Strategisk planering

Det finns många metoder för hur ett företag kan arbeta med den strategiska planen. Den modell som presenteras här beskriver de grundläggande delar som bör ingå. Det bör även nämnas att uttrycket "strategisk plan" kan ha andra namn i vissa sammanhang, till exempel ett försäljningsföretag kanske kallar den för marknadsplan.

Frågor som bör besvaras i det strategiska arbetet är:

- ☐ Nuläge – Var är vi nu?
- ☐ Vision – Vart är vi på väg?
- ☐ Affärsplan – Vad ska vi göra, för vem och varför?
- ☐ Strategi – Hur ska vi nå dit?

Följande delar bör finnas med i planen:

1. Beskrivning av nuläget

Bör sammanfatta företagets styrkor och svagheter: genom

- ☐ kortfattad historik
- ☐ omvärldsanalys
- ☐ konkurrensanalys
- ☐ lönsamhetsanalys

2. Beskrivning av framtiden

Bör sammanfatta de hot och möjligheter som företaget står inför. Hur kommer:

- ☐ omvärldsfaktorerna att förändras?
- ☐ marknaden att utvecklas?
- ☐ konkurrenterna att agera?
- ☐ tekniken att utvecklas?
- ☐ politiska förändringar att påverka?

3. Precisera målen

Sätt upp de mål som företaget vill nå med hänsyn till nuläget och framtiden.

4. Strategisk handlingsplan

Med hjälp av tidigare steg beskriver man till sist själva strategin. Det är den handlingsplan som beskriver hur man ska nå företagets uttalade mål. Strategin ska ta hänsyn till hur företaget kan utnyttja möjligheter och framgångsfaktorer – samtidigt som man försöker undvika hot och risker. Handlingsplanen ska beskriva hur företaget stärker sin affärsposition i förhållande till konkurrenterna. Det är också viktigt att anpassa företagets organisation och resurser efter de strategiska mål man formulerat.

5. Företagets ekonomi och mål i siffror

I sifferdelen beskrivs hur företagets resurser ska användas och hur man önskar att resultatet utvecklas. Till exempel investeringskalkyler, försäljningsprognoser och nyckeltal. Denna del bör omfatta samma period som den strategiska planen i övrigt. Den ska också vara överskådlig och på ett begripligt sätt sammanfatta företagets nuläge och framtida mål.

6. Uppföljning och analys

För att hålla strategin levande är det viktigt att man löpande följer upp handlingsplanen. Förslagsvis har man på styrelsemötet ett stående punkt där man följer upp läget.

6 Det praktiska arbetet i styrelsen

Före styrelsemötet

Arbetsordning, Ägardirektiv och vd-instruktioner

Alla ledamöter i en styrelse förutsätts ha god koll på viktiga interna dokument som bolagsstyrelsen styrs av och styr över. Arbetsordningen uttrycker styrelsens egna överenskommelser om hur styrelsearbetet ska bedrivas. I svenska bolag finns det även ofta ett skriftligt Ägardirektiv att förhålla sig till som uttrycker vad bolagets ägare vill och förväntar sig av bolaget. Vilket mandat vd har i olika frågor är ofta formulerat i en så kallad vd-instruktion, kompletterat med anvisningar om hur och vad styrelsen vill få löpande rapportering om från vd och ledning.

Styrelsehandlingar i god tid

Styrelsehandlingarna ska skickas ut i god tid före styrelsemötet. God tid enligt praxis är minst sju dagar före mötet. Handlingarna består av kallelse, dagordning och beslutsunderlag. De viktigaste frågorna ska stå högt upp på dagordningen. Dels för att ledamöterna enkelt ska se

vilka frågor som är viktigast, dels för att det ska finnas tillräckligt med tid för att diskutera dem.

Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets ekonomi. Alla ledamöter i styrelsen har rätt att fortlöpande få rapporter om företagets ekonomiska utveckling. För att kunna följa verksamheten bör man få en resultatrapport månadsvis och balansrapport minst fyra gånger per år. Ledamoten bör noga gå igenom dessa handlingar för att vara förberedd inför styrelsemötet. Det kan vara lämpligt att förbereda sig både skriftligt och muntligt för att kunna kommentera underlag eller förslag.

Rätten till information och delaktighet

Vi har tidigare nämnt att aktiebolagslagen ställer höga krav på ledamöternas rätt att få sätta sig in i frågor de ska fatta beslut om²⁰. En konsekvens av det här blir att kvaliteten på styrelsens beslut säkras, men också att arbetstagarnas representanter får en rimlig chans att fungera i styrelsen.

Alla ledamöter ska ha fått möjlighet att delta i styrelsemötet och även fått ta del av tillfredsställande beslutsunderlag. Annars finns det risk för att ordföranden – i allvarliga fall – kan dömas till böter eller fängelse²¹. Detta gäller också om ordföranden inte kallar till styrelsemöte när någon av ledamöterna begär det.

Ett exempel på fällande dom finns från 1999. När styrelsen för Stor-Stockholms Lokaltrafik beslutade att sälja dotterbolaget SL Tunnelbana AB till franskägda CGEA Connex, hade inte alla ledamöter fått möjlighet att sätta sig in i ärendet. Såväl tingsrätten som hovrätten dömde styrelsens ordförande till dagsböter för att ha brutit mot aktiebolagslagen då inte alla ledamöter fått tillfälle att delta i ärendets behandling. Enligt domen hade några av ledamöterna informerats om den förestående affären först någon timme innan beslutet skulle fattas.

Sena handlingar

För att hinna läsa handlingarna och förbereda sig inför styrelsemötet behöver ledamöterna tillräckligt med tid på sig. Om dagordning och beslutsunderlag inte skickas ut i enlighet med överenskomna regler, bör man överväga att prata med ordföranden och begära att styrelsemötet flyttas fram. Är problemet med sena handlingar återkommande, bör man ta upp en diskussion i styrelsen om hur man kan gå till väga för att få en bättre ordning och därmed bättre förberedelser inför styrelsens viktiga beslut.

Att bordlägga ett ärende

Om ett ärende inte är tillräckligt förberett för att fatta beslut om, kan ledamoten begära att det bordläggs. Går majoriteten i styrelsen inte med på bordläggning, bör ledamoten reservera sig om ärendet är tillräckligt betydelsefullt. Om detta sker vid upprepade tillfällen kan man begära att detta tas upp som en särskild punkt på kommande styrelsemöte.

Anmäla styrelsefrågor

Alla ledamöter har rätt att ta upp en fråga i styrelsen. När en ledamot anser att ett ärende ska upp till behandling i styrelsen ska det formellt anmälas till ordföranden. Det vanligaste är

²⁰ ABL, kapitel 8, §21, om att styrelsen inte får fatta beslut om inte samtliga styrelseledamöter dels fått tillfälle att delta i ärendets behandling, dels fått tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet.

²¹ ABL, kapitel 30, §1–3

dock att ärendet anmäls till vd. Det bör göras i så god tid att det blir en särskild punkt på dagordningen. Frågan måste också dokumenteras så väl att alla ledamöter får möjlighet att sätta sig in i ärendet.

Innan arbetstagarnas ledamot begär att ett ärende ska upp på dagordningen bör frågan vara förankrad med övriga arbetstagarledamöter. Är ledamoten osäker på vilka ärenden som är styrelsefrågor kan man studera aktiebolagslagen²². Där beskrivs vilket ansvar och vilka uppgifter som vilar på styrelsen.

Förmöte för arbetstagarnas representanter

Före varje styrelsemöte bör arbetstagarnas representanter träffas för att gå igenom styrelsehandlingarna. Syftet är att bestämma hur man gemensamt ska agera på mötet.

Informella kontakter

De informella kontakterna mellan styrelsemötena ska inte underskattas. De kan ge värdefull information samtidigt som arbetstagarledamöterna visar att de är aktiva och beredda att driva olika frågor. Det är till exempel bra att hålla regelbunden kontakt med vd för att få löpande information om verksamheten. Likaså kan det vara nyttigt att känna till de andra styrelseledamöternas åsikter i olika frågor. Anställda på alla nivåer är också en värdefull resurs som arbetstagarnas representanter har tillgång till och bör utnyttja.

Under styrelsemötet

Korrekt och aktiv

För att upprätthålla goda relationer med styrelsen är det viktigt att ledamöterna agerar korrekt och ansvarsfullt. Ett exempel är att i god tid anmäla om man inte kan vara med på ett styrelsemöte.

Mötet är ofta mycket formellt. Det är vanligt att tempot är högt och att många beslut fattas på kort tid. Om inget annat sagts fattas beslut med enkel majoritet. Enkel majoritet betyder att styrelsen fattar beslut om det alternativ som får flest röster. Vid lika röstetal är det ordföranden som har utslagsröst.

Arbetstagarnas representanter bör vara aktiva och ställa frågor. De deltar i styrelsearbetet för att få insyn, inflytande och påverkan. Som arbetstagarledamot bidrar med sitt kunskande inifrån företaget men även den egna kompetens och erfarenheter från yrkeslivet. Ledamöterna bör lämna utförliga skriftliga underlag när de lägger fram förslag.

Styrelsens ordförande

Det är styrelsens ordförande som ska leda styrelsemötet och se till att varje punkt på dagordningen får den tid som behövs. Ordföranden har också ansvar för att alla ges möjlighet att delta i diskussionen. Ordföranderollen innebär också att vara pådrivande och ansvara för att det fattas beslut i de ärenden som styrelsen behandlar.

²² ABL, kapitel 8, §4

Ajournering av styrelsemöte

Ledamöterna har rätt att föreslå att styrelsemötet ajourneras. Det innebär att mötet skjuts upp en tid eller att styrelsen tar en tidsbestämd paus under en viss punkt. Beslut om ajournering fattas med enkel majoritet.

Bordläggning av beslut

Skulle det uppstå oenighet i ett ärende eller saknas tillfredsställande underlag kan frågan bordläggas. Det betyder att beslutet skjuts upp till ett kommande styrelsemöte. Detta kan även bli aktuellt om arbetsgivaren inte fullgjort sin skyldighet att förhandla enligt MBL. Alla ledamöter i styrelsen kan begära bordläggning. Beslut om bordläggning fattas med enkel majoritet.

Beslut

Bakom de bästa besluten står en enig styrelse. Därför bör man eftersträva största möjliga samförstånd i styrelsearbetet, det vill säga att besluten fattas i konsensus. De flesta beslut i en styrelse fattas enhälligt, och det hör till ovanligheterna att man behöver rösta. Om inte bolagsordningen säger något annat, fattas styrelsebeslut med enkel majoritet.

För att styrelsen ska vara beslutsför krävs det att minst hälften av styrelseledamöterna är närvarande. Om de inte är det måste en tredjedel av alla ledamöter (inte bara de närvarande) rösta för förslaget.

Reservationer

Ibland räcker det inte med att markera sin uppfattning enbart genom att rösta nej. En starkare signal är att reservera sig emot ett beslut. Det betyder att sekreteraren specifikt antecknar ledamotens uppfattning i styrelseprotokollet. Det är dock viktigt att reservationen inte kommer som en överraskning för övriga ledamöter i styrelsen. Redan när förslag till beslut diskuteras ska de få klart för sig om arbetstagarnas ledamot kommer att reservera sig. Det kan i bästa fall påverka beslutet i positiv riktning.

En reservation är en stark markering som även påverkar det ansvar som styrelseledamoten har. Om man inte vill ta ansvar för ett beslut, är det enbart en reservation som gör att ledamoten slipper det juridiska ansvaret.

Den som reserverar sig ska alltid lämna en motivering. En skriftlig reservation kan lämnas in efter styrelsemötet, men redan under sammanträdet ska ledamoten vara tydlig med sina avsikter. Det är dessutom mycket viktigt att reservationen antecknas i protokollet. Annars kan det uppstå tveksamhet om vad reservationen gällde och varför den gjordes.

Efter styrelsemötet

Arbetstagarna väljer själva hur mycket de anser sig kunna återrapportera till de fackliga organisationerna beroende på vad man kommit överens om i styrelsen. Dvs vårdnadsplikten vs sekretessbestämmelser. Det är dock vd:s uppgift enligt MBL att återrapportera det väsentliga till de fackliga.

Det är bra om arbetstagarnas representanter direkt stämmer av med vd om vad som sagts och beslutats så att man har samma bild när informationen ska ges till de anställda.

Protokoll

Vid styrelsens sammanträden ska protokoll föras. Där redogörs för vilka som var närvarande, vad som diskuterats och vilka beslut som fattats. Med hjälp av protokollet kan styrelsens ledamöter lättare följa upp de ärenden som behandlats. Det visar också vilka direktiv vd fått och speglar styrelsens arbete i övrigt.

Protokollen ska justeras av ordföranden och den eller de ledamöter som styrelsen utser. I många styrelser är det praxis att en av protokolljusterarna väljs bland arbetstagarnas representanter.

Det finns olika metoder för hur ett protokoll justeras. Ett sätt är att ha en stående punkt på dagordningen där man går igenom protokollet från föregående möte. Ett annat är att det skickas ut till alla styrelseledamöter, som då ges möjlighet att lämna synpunkter innan protokollet justeras.

Alla styrelseprotokoll ska numreras. Numreringen kan antingen ske med ny nummerserie varje år eller i en evighetsnummerserie. Protokollen ska sedan förvaras på ett betryggande sätt.

7 Vanliga frågor

Nedan har vi sammanställt svar på vanliga frågor. På PTK:s hemsida finns även en FAQ att tillgå. Om något i handboken upplevs otydligt eller kräver fördjupande svar, kan du försöka nå PTK:s ansvariga för bolagsstyrelsefrågor.

Hur mycket ekonomi behöver jag kunna i uppdraget?

Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets ekonomi och du behöver därför kunna läsa och förstå de ekonomirapporter som kommer presenteras för dig. PTK har utöver lärarledd utbildning även e-learning samt en utbildningsfilm för att rusta dig i uppdraget.

Vad gör jag om jag inte har fått tillfredsställande beslutsunderlag?

Före styrelsemötet kan du:

- ☐ begära kompletterande information
- ☐ begära att dagordningspunkten flyttas till nästa möte
- ☐ begära att styrelsemötet skjuts upp.

Om ingen av dessa åtgärder leder till något resultat kan du under styrelsemötet:

- ☐ begära kompletterande information
- ☐ argumentera för att styrelsen inte ska fatta beslut i frågan eftersom den inte har fått tillfredsställande underlag
- ☐ begära att mötet ajourneras
- ☐ begära att ärendet bordläggs så att du får tid att skaffa kompletterande information
- ☐ reservera dig till styrelseprotokollet och motivera varför.

Om du trots detta inte får gehör för dina synpunkter kan du efter styrelsemötet:

- ☐ begära att få en särskild punkt på nästa dagordning där man ska diskutera vilka krav styrelseledamöterna har rätt att ställa på beslutsunderlaget och/eller hur lång tid i förväg som handlingarna ska sändas ut
- ☐ i mycket allvarliga fall avgå ur styrelsen.

Kan den förtroendevalda arbetstagarledamoten bytas ut när som helst?

Ja, men tänk på kontinuiteten.

Har jag som arbetstagarledamot tystnadsplikt?

Nej, du är betrodd med att själv kunna avgöra med vilka du ska diskutera ett ärende. Men du har en vårdnadsplikt som innebär att du inte får hantera styrelseinformation så att företaget skadas ekonomiskt. Se avsnittet *"rätt att informera vidare"* sid 14.

MBL-förhandlingar – vad gäller?

Att arbetstagarna har representanter i styrelsen gör inte förhandlingar och information enligt MBL överflödiga. MBL-förhandlingar kan aldrig äga rum i styrelsen. Sådana beslut som den lokala fackliga organisationen inte har rätt att förhandla om enligt MBL:s 2 § (avseende mål och riktlinjer för vissa företag) får arbetstagarnas representanter i styrelsen inte heller vara med och besluta om. Däremot får de delta i diskussionen.

Vilka är revisorernas uppgifter?

Revisorernas huvuduppgifter är att revidera styrelsens och vd:s förvaltning och räkenskaper och avge revisionsberättelse till bolagsstämman. De får inte delta i företagets beslutsprocess.

Arvode – vad gäller?

Det finns inget generellt svar på denna fråga. Vad gäller stämموvalda så är det ju bolagsstämman som utser dessa och bestämmer deras arvode. Förtroendemannalagen gäller för detta uppdrag.

Arbetstagarledamöterna ska få ersättning för den tid som de lägger ner. De vanligaste formerna är att arbetet sker inom normal arbetstid – om inte så sker, bör tiden ersättas antingen med övertid eller genom ett inläsningsarvode.

Omfattas arbetstagarledamöterna av förtroendemannalagen?

Ja.

Är revisorn skyldig att svara på frågor från alla styrelseledamöter?

Inte om han eller hon ställer frågor som enskild styrelseledamot. Däremot kan styrelsen bjuda in revisorn till ett styrelsemöte för att ledamöterna ska få möjlighet att ställa frågor. Observera dock att revisorn har tystnadsplikt enligt ABL kapitel 9 § 41.

Kan jag begära styrelsemöte?

Ja, och då är ordföranden skyldig att sammankalla styrelsen. Regeln är straffsanktionerad för ordförande om underlåtelse sker.

Hur långt före mötet ska jag ha handlingarna?

I så god tid att du hinner läsa in dem, ställa kompletterande frågor och få dem besvarade, skaffa dig ytterligare information och förbereda ställningstaganden som du vill lyfta på mötet.

På vems uppdrag är man arbetstagarledamot?

Uppdraget att utse ledamöter är fackligt och man väljs av de lokala fackliga organisationerna. I rollen som styrelseledamot (syssloman) ligger fokus på att vårda bolaget. I intressentrollen företräder man samtliga anställda – inte bara sina medlemmar.

Reservera sig mot beslut eller inte?

I en styrelse bör man eftersträva samförstånd. Lyckas man inte med detta bör man ändå vara återhållsam med reservationer. Anledning till en reservation bör vara att man inte fått tillräckligt med underlag för att kunna fatta beslutet, inte fått underlaget i god tid eller att man upplever att bolaget kommer till skada genom beslutet.