



### 3. Styrelsearbete i med- och motgång

#### Fårman & Börman AB

Petrus Andersson föddes 1905 i Torshälla. Efter folkskola började han som smedlärling och praktiserade hos olika smeder på hemorten och i Eskilstuna innan han 1932 blev sin egen. Han fick framgång med sina lyftanordningar för vagnar och sedermera lastbilar. Verksamheten utvidgades så att han redan 1934 köpte en tomt och byggde en fabriksfastighet. 1936 hade företaget 25 anställda och Petrus tyckte att verksamheten var för stor för honom att driva ensam. Han behövde en kompanjon.

Johan Pettersson, född i Eskilstuna 1900, var verkmästare hos Munktells, när han 1936 fick erbjudande av Petrus Andersson att bli kompanjon i ett nybildat aktiebolag. Eftersom herrarna blev fabrikörer tyckte de, att det var dags att ta sig lite finare namn: Petrus Andersson blev Petrus Fårman och Johan Pettersson blev Johan Börman. Det nya bolaget fick namnet Fårman & Börman AB.

Petrus fick 75% av aktiekapitalet och Johan 25%. Verksamheten bedrevs i den fabriksfastighet som Petrus ägde privat.

1955 anställdes Johan Börmans son Nils Johan som konstruktör. Han var civilingenjör och enda barnet. Nils Johan var en duktig tekniker och produktutvecklare och bolaget fick successivt fram ett mycket avancerat och konkurrenskraftigt sortiment av lyftanordningar för fordonsindustrin, så småningom även för flygets behov. En av de finare produkterna var en fiberoptisk styrordning för precisionslastning som Nils Johan uppfunnit och fått patent på.

1970 dog Petrus Fårman och hans son, Karl Axel, utsågs till VD i kraft av familjen Fårmans majoritet.

Karl Axel hade gått handelsgymnasium och var vid tillträdet 30 år gammal. Hans båda yngre systrar, som ärvde vardera 25% i bolaget, tyckte att storebror var ett gott val. Han var affärssinnad och ett bra komplement till teknikern Nils Johan.

Båda de gamla ägarna hade nu lämnat bolaget. På Karl Axels initiativ utvecklades bolagets export och när vi nu kommer in i handlingen, är bolagets årsomsättning 120 milj kr, varav 90 milj avser egen tillverkning och resten agenturer. Av den egna tillverkningen placeras 50 milj i Skandinavien (30 milj i Sverige) och 40 milj på utlandsmarknader (EG 35 milj, varav 20 milj genom ett försäljningsbolag i Holland). Det holländska bolaget, Voorman & Boerman B.V., ägs av familjen Fårman och ligger i Groningen. VD är Karl Axel Fårmans sväger, Wim Hoekstra.

#### Av ägarfamiljerna har nu följande familjemedlemmar intressen i bolaget:

Karl-Axel Fårman	25%
Berit Hoekstra, f. Fårman, Groningen	25%
Greta Fårman, lärare, syster till Karl Axel	25%
Nils Johan Börman, fd tekn. dir.	25%

#### Styrelsen har följande sammansättning:

Anders Bergström, ordf., gammal vän i familjen  
Fårman Karl Axel Fårman, VD  
Greta Fårman  
Nils Johan Börman  
Göran Börman, suppleant, son till Nils Johan  
Ledamot från Verkstadsklubben  
Ledamot från SIF.

#### De mystiska lyftdonen

SIF:s representant i styrelsen, som är ritare på konstruktionsavdelningen, ingår i en grupp som fått uppdrag att konstruera om en av bolagets lyftanordningar för flygindustrin. Beställningen kommer från den amerikanske agenten och är värd ett TB på 1,5-2 milj kr. Bolaget är försäkrat leveranser under två år med chans till ytterligare beställningar.

Han misstänker, att produkten skall användas för lastning av bomber eller missiler - kanske rentav kärnvapen. Han är bekymrad. Det kan ju bli väldigt obehagligt för företaget, om det skulle uppmärksammas att man säljer otillåten krigsmateriel.

**Frågor:**

**Vad gör tjänstemannen? Agerar som anställd eller som styrelseledamot? Vad gör styrelsen om frågan kommer dit?**

Ritaren måste naturligtvis ta upp frågan, så att styrelsen blir klar över hans misstankar. Helst skall han tala med VD, så att inte frågan kommer som en överraskning.

Styrelsen kan begära klarlägganden från den amerikanske beställaren, direkt eller genom sitt amerikanska bolag.

Styrelsen tillskrev Krigsmaterielinspektionen, KMI, efter det att det blivit klarlagt att lyftdonen skulle kunna användas militärt. Följande står att läsa i svaret:

"...Materielen i detta fall klassificeras som krigsmateriel om den är speciellt utformad för tillverkning, underhåll eller kontroll av samt försök med krigsmateriel enligt krigsmaterielförteckningen. Svaret torde i detta fall ha blivit ej krigsmateriel, men man bör fråga om man är tveksam. Även om materielen klassificerats som krigsmateriel hade man kunnat påräkna utförelsetillstånd till U.S.A."

Baserat på detta svar beslöt styrelsen senare, att företagets policy skulle vara, att framgent bättre orientera sig om de bestämmelser som gäller samt att ha den principiella hållningen att alltid följa myndigheternas bestämmelser och inte låta kortsiktig ekonomisk nytta äventyra företagets utveckling på lång sikt.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regel Nr. 6: "Håll reda på lagar och spelregler."

## Plastkortskonsten

För att få ned de administrativa kostnaderna har VD engagerat en konsult, vilket han informerat styrelsen om. Dennes utredning innehåller flera förslag till åtgärder men också anmärkningar på bl. a. VDs sätt att använda företagets kreditkort för privat bruk. Han menar, att VDs dåliga exempel manar till efterföljd och att detta är en av huvudorsakerna till att representationskostnaderna är höga i bolaget.

Bolagets mångårige revisor har i och för sig observerat företeelsen och i förbigående antytt, att VD kanske är något lättsinnig med sin plastkortsanvändning. För den goda samsjans skull vill revisorn inte bråka med en gammal kund utan har låtit saken bero.

**Frågor:**

**Skall VD berätta om konsultpromemorian för styrelsen? Hur länge får en revisor sitta i samma bolag? Hur nära vän får revisorn vara med VD? Hur skall ordföranden agera?**

VD förstår att konsultutredningen innehåller delar, som - om han försöker dölja dem - kan skada hans förtroende. Han tar konsultpromemorian till styrelseordföranden, som inser att VD måste styras upp utan att det hela får för stor spridning.

Ordföranden och VD går igenom vad som varit och beslutar sig för hur privatskulden skall regleras. Dessutom formulerar de ett specificerat avtal över VDs lön och övriga förmåner. Man enas om principen, att bolagets kreditkort endast får användas för utlägg som avser bolagets verksamhet.

På följande styrelsemöte informerar ordföranden om innehållet i utredningen och vilka åtgärder som föreslås. Han klargör, att han och VD gått igenom och gjort en precisering av VDs lön och förmåner.

Frågor som rör VDs lön och förmåner är känsliga att ventilera inför hela styrelsen och det är praxis, att ordföranden har mandat att avtala om detta. Ordföranden bör ha information om ledningsgruppens löner och förmåner. Beträffande andra bindande avtal (t.ex. fallskärmsavtal) skall styrelsen ha full vetskap om dessa.

Beträffande relationen mellan VD och revisor, så är det oacceptabelt om den blir så nära, att revisorn inte kan agera i linje med sitt uppdrag.

Aktiebolagslagen 8 kap 6 §: "Styrelsen skall tillse att organisationen av bokföringen och medelsförvaltningen även innefattar en tillfredsställande kontroll". FAR:s rekommendationer "Regel 2 - oberoende": "Ledamot skall utöva sitt yrke med självständighet och objektivitet. Han måste därför vid ett uppdrag vara oberoende i sina ställningstaganden".

## Åldersterapi

Nils Johan Börman börjar komma till åren och en lättare hjärnblödning har gjort att hans psyke förändrats. Han har dåligt sammanhang i vad han säger och börjar uppfattas som en belastning i styrelsen.

Nils Johan tycker att han - trots allt - är vid god vigör. Företaget betyder naturligtvis allt för honom och han tycker fortfarande, att han har mycket att ge. Styrelsesammanträdena är höjdpunkter för honom och en viktig del av hans tillvaro. Hans dotter Eva, som arbetar som kontorist i bolaget, säger att om Nils Johan skulle tvingas lämna styrelseuppdraget, så skulle han snabbt tackla av.

**Fråga: Hur gör styrelsen?** Frågan är naturligtvis känslig och bör hur som helst behandlas försiktigt. Den patentlösning, som synbarligen är den enda logiska (att be Nils Johan träda tillbaka), leder förmodligen till efterreaktioner som kan vara besvärande för hela ledningen.

Att inte göra något är också cyniskt. Som ledamot är Nils Johan personligen ansvarig för styrelsebeslut och det vore förskräckligt, om han skulle råka i en situation där han skulle avkrävas ett större ansvar än vad som är rimligt med tanke på hälsan.

En modell i detta fallet kan vara, att först vidtala sonen Göran, som ju är suppleant, att gå in som ordinarie. På det sättet skulle Nils Johan kunna känna, att han inte "kliver av" utan "lämnar vidare".

Det skulle också gå utmärkt, att i samband med förändringen utse Nils Johan till hedersledamot i styrelsen. Han kan då närvara vid sammanträdena som adjungerad men behöver inte ta personligt ansvar.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regel Nr. 9:

"Avgå från Ditt styrelseuppdrag i rätt tid och av rätt anledning Betänk konsekvenserna för bolaget och dess ägare".

## Ekonomichefen i styrelsen

VD Karl Axel Fårman är en utmärkt ledare och marknadsförare men svag som ekonom. Han har därför, klokt nog, sett till att skaffa sig en mycket kompetent ekonomichef, Sven Sparman. Hans svaghet är dock att han huvudsakligen är en redovisningsman och inte "controller".

Alla är nöjda med hans insatser och han har därför kommit att deltaga regelbundet i alla styrelsemöten som föredragande av ekonomifrågor inför styrelsen. VD uppskattar denna arbetsfördelning. Styrelseordföranden har därför också etablerat en stående kontakt med Sparman mellan styrelsemötena.

Göran Börman, den nye ledamoten, har gradvis börjat få en känsla av att företaget har två chefer. En svaghet hos ekonomichefen är att denne inte ser dynamiskt på finansierings- och prissättnings-frågor, där dock Karl Axel Fårman är betydligt aktivare och mer insiktsfull.

### Frågor:

**Hur bör den nye ledamoten agera? Bör han ingripa eller låta allt bero för att inte skapa irritation genom att diskutera frågan på ett styrelsemöte?**

Det är lämpligt att den nye ledamoten informerar sig om situationen på tu man hand med VD. Han bör fråga vilken syn VD har på ekonomichefens ansvar och befogenheter.

Generellt tycker vi att det kan vara rätt att låta ekonomichefen komplettera VD:s kunskande vid mötena. Det är dock viktigt att styrelsen entydigt markerar att VD har ansvaret för ekonomifrågorna och administrationen. Det kan också vara bra att periodvis hålla styrelsemöten utan att ekonomichefen är närvarande, speciellt när "känsliga" styrelsefrågor behandlas, t.ex. kring ledningsgruppens kompetens.

Ordföranden bör ej heller överbetona kontakten med ekonomichefen.

Vi anser också att det är viktigt att flera olika funktionschefer får uppträda inför styrelsen, speciellt när deras specialområden behandlas. Styrelsen får då bredare information och större personkännedom om ledningen.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regel Nr. 4:

"Ge klara besked om Din åsikt. Tag Ditt ansvar".

Aktiebolagslagen 8 kap 6 §: "...Finnes verkställande direktör, skall han handha den löpande förvaltningen enligt riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar..."

## Utvecklingschefen slutar

Företagets produktförnyelse har under de senare åren varit svag. Förnyelsen har mest bestått av förbättring av de nuvarande lyftdonen. Flera av ledamöterna vill att företaget skall satsa mer på produktutveckling, eftersom man märker en hårdnande konkurrens inom EG.

En dag informeras styrelsen om att utvecklingschefen Ingvar Nyberg har sagt upp sig. På omvägar får en av ledamöterna reda på orsaken: VD Karl Axel Färman ville inte satsa på ett antal utvecklingsprojekt för att han var rädd för att de skulle dra för stora kostnader.

De projekt som han speciellt "sarat" på, har varit på en ny generation mikroprocessorer som ansågs viktiga för att förbättra styrningen av lyftdonen. VD ansåg att det räckte med den gamla driftsäkra och trygga konstruktionen. Han var rädd att kostnaderna för utvecklingsprojektet skulle bli för höga.

### Frågor:

#### **Skall ledamöterna ta upp frågan vid nästa styrelsemöte? Hur håller sig styrelsen informerad om utvecklingsprojektet?**

Ledamöterna måste ta upp frågan i styrelsen. Han kan be om en föredragning av VD och utvecklingschefen om det aktuella läget kring utvecklingsprojektet. Det kan också vara viktigt att belysa bolagets utvecklingspolitik - skall man gå in för en helt ny teknik eller förbättra den gamla. Det är i det här fallet motiverat med tanke på att utvecklingschefen skall sluta och en ersättare skall anställas. Ledamöterna blir då också informerade om vilken typ av kompetens man skall begära av en ny utvecklingschef.

Det är bra att ha föredragningar inom viktiga områden inlagda i styrelsens årsprogram. Man undviker då att "tappa" viktiga områden inom företaget.

Ordföranden borde också aktivt informera sig om bakgrunden till att viktiga ledningspersoner slutar.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regel Nr. 3: "Informera Dig aktivt".

Aktiebolagslagen 8 kap 6 §: "Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter..."

## Studiekamraten

En intressant affär har seglat upp i Holland. På hemresa därifrån träffar VD Karl Axel Färman på Arlanda sin gamle studiekamrat från 50-talet, Rune Janson. Rune fortsatte på Tekniska Högskolan, fick jobb inom Scania och blev så småningom produktionschef i Brasilien. Nu har Rune kommit hem och skall gå i förtidspension.

Karl Axel minns Rune som en ambitiös yngling. De hade också mycket skoj ihop under studietiden och kom bra överens. Han får tanken, att Rune skulle bli en förstärkning i styrelsen. Ja, ju mer han tänker på saken, desto mer övertygad blir han om att Rune skall med i ledningen av bolaget.

Vid nästa styrelsemöte föreslår Karl Axel, att Rune skall väljas in i styrelsen. "Vi behöver nya, friska idéer och Rune har sett världen och han känner ju till verkstadsindustrin." Göran Börman, som är Nils Johan Börmans son, tycker att om det skall till förnyelse i styrelsen (vilket han i och för sig är positiv till) så vore det bättre med en yngre förmåga och inte en som skall lämna det aktiva yrkeslivet.

Ordföranden, som inte tillhör familjen, tycker att situationen blir besvärande och artar sig till en familjetvist. Han försöker lägga lock på diskussionen och säger, att det här borde vänta till bolagsstämman och inte avgöras i styrelsen. VD hävdar att styrelsens sammansättning alltid har diskuterats öppet i styrelsen och att bolagsstämman aldrig valt in ledamöter i styrelsen, som inte tidigare mer eller mindre godkänts av styrelsen. De beslutar dock att se över styrelsens sammansättning och att arbeta för förnyelse.

### Fråga:

#### **Efter vilka principer tycker Du att styrelsen i Färman & Börman skall förnyas?**

En styrelseledamot är en investering i egenskaper och kompetenser på samma sätt som en chefsrekrytering. För styrelseledamöterna själv innebär det ett stort personligt ansvar, att engagera sig i ett företags ledning. Det är alltså viktigt, att en styrelseledamots lämplighet bedöms på samma noggranna sätt som vid tillsättandet av chefer.

Vi kan alltså klart avråda ifrån, att rekryteringen sker med utgångspunkt från vänskapsband.

I Färman&Börman befinner vi oss i en utvecklingsfas, där styrelsen bör förstärkas med kompetenser inom områdena "export" och "produktutveckling". Det är alltså lämpligt, att VD och ordföranden (i första hand) gör en kravspecifikation för en ny styrelseledamot med en sådan profil. Det är också viktigt att ta hänsyn till vad en tilltänkt styrelseledamot kan tillföra bolaget i form av kontaktyta o.s.v. Självklart skall också personkemin

stämma, så att styrelsen kan fungera som ett arbetslag.

En sådan här fråga bör inte lösas under tvist - särskilt inte i ett mindre familjeföretag, där det interna klimatet på ett avgörande sätt påverkar prestationerna. Lägg alltså krutet på en objektiv kravspecifikation och inte på subjektiva tyckanden om en kandidats kvalitéer.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regel Nr. 1: "Tacka nej till styrelseuppdrag, som Du inte har goda skäl att åta Dig" och Nr. 7: "Prioritera företagets intresse".

## Det stora volymklippet

VD för det holländska bolaget meddelar koncernledningen att han har möjlighet att få ett antal stororder, som tillsammans kan ge företaget en större marknadsandel och ökad framtida försäljning av det övriga sortimentet inom EG. Den enda nackdelen är, att han troligen får svårt att självfinansiera ordern, eftersom den endast ger ett TB på 25% jämfört med det genomsnittliga TB på 40% på det övriga sortimentet.

Karl Axel Fårman informerar styrelsen om att man inom koncernledningen är positiv till att ta orderna, eftersom de kan ge så positiva effekter på sikt. Han meddelar också, att det blir nödvändigt att finansiera volymökningen genom att ta upp ett lån i holländsk valuta motsvarande 3 milj. kr. Soliditeten är f.n. 25% i koncernen.

Styrelsen är mycket negativ, dels till den låga soliditeten, som genom ordern ytterligare sjunker något, dels till det låga täckningsbidraget. Meningarna går isär mellan styrelsen och VD, som förstär styrelsens oro men anser, att den i det här fallet är obefogad.

Styrelsen pressar lite opreciserat VD på mer uppgifter i saken.

### Frågor:

**Hur hanterar styrelseordföranden problemet under mötet? Skall man rösta om hur man skall göra? Vad händer om styrelsen säger nej? Skall frågan bordläggas och i så fall varför?**

Uppenbarligen finns inte tillräckligt med underlag för att ta beslut. Och även om VD anser att frågan är viktig och engagerar honom hårt, får inte ett beslut tas i affekt. Ett praktiskt sätt att inte stoppa upp - om tidsbrist föreligger - är att bordlägga frågan och efter en kortare tid ha en telefonkonferens.

Det är heller inte lämpligt att rösta igenom ett beslut, som inte är tillfredsställande grundat. En stark majoritet kan naturligtvis driva igenom ett beslut men förr eller senare leder det till att en tyst minoritet kan vilja sätta käppar i hjulen för att de inte fick en rimlig chans att ge sin syn på saken.

Ordföranden bör granska beslutsunderlagets kvalité och tydligt kräva av VD att ett beslutsunderlag där konsekvenserna för bolagets ekonomi framgår presenteras innan beslut fattas.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regel Nr. 2: "Ägna tillräcklig tid till deltagande och förberedelser", Nr. 3: "Informera Dig aktivt" och Nr. 4: "Ge klara besked om Din åsikt.Tag Ditt ansvar".

## VDs lojalitet mot styrelsens beslut

Under det att "hollandsutredningen" avsågs pågå, kallade VD till ett ledningsgruppsmöte där han meddelade, att styrelsen varit tveksam till projektet. Besvikelsen blev stor. Karl Axel Fårman lät emellertid förstå, att förberedandet av ett bättre beslutsunderlag till nästa möte närmast var att betrakta som en formsak och att det inte skulle bli några problem att övertyga styrelsen att besluta om att gå vidare i Holland.

I ledningsgruppen beslöt man alltså ta några av de nya holländska orderna utan att finansiera dem genom nya lån. Planen var att tvinga den holländske VDn att öka priserna så att man skulle kunna självfinansiera den nya lägre volymen till ett högre TB.

Karl Axel Fårman ville inte ta upp frågan i styrelsen ännu en gång, eftersom han nu tyckte att detta blivit en vanlig operativ fråga. Dessutom ville han inte riskera ett nej. Ekonomichefen Sparman, som deltog både i det tidigare styrelsemötet och ledningsgruppsmötet, berättade i förtroende för Greta Fårman, en av ledamöterna och delägarna, om det nya beslutet i ledningsgruppen.

### Frågor:

**Hur bör Greta göra? Skall hon berätta för styrelsen eller låta saken bero? Skall Sparman nämna saken vid nästa styrelsemöte, då han deltar? Hur skall styrelsen göra om den informeras?**

Det bästa är, att Greta går till Karl Axel och undrar om det hon hört är sant. Det tvingar Karl Axel att gå till styrelseordföranden. Och om han inte gör det, måste Greta ta upp det med styrelsen.

VD kan tycka, att detta är en operativ fråga och inte en styrelsefråga. Men i och med att ärendet varit uppe i

styrelsen redan, så är den fortsatta handläggningen ett styrelseärende.

I avvaktan på ett styrelsebeslut skall VD vara noga med att inte "köra över" styrelsen och gå vidare på egen hand. VD kan alltid stämma av löpande med ordföranden och på så sätt föra handlingen framåt.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regel Nr. 7: "Prioritera företagets intresse".

Jämför ABL 8 kap 6§: "Finnes verkställande direktör, skall han handha den löpande förvaltningen enligt riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar. Verkställande direktör får därjämte utan styrelsens medgivande vidtaga åtgärd som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av osedvanlig beskaffenhet eller stor betydelse, om styrelsens beslut ej kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för bolagets verksamhet".

## Vinstläckan

De månatliga boksluten visar att vinsten utvecklas enligt budget. Likviditeten börjar dock bli ansträngd samtidigt som lagernivån under året gradvis ökat 20% utöver den normala nivån. Ekonomichefen Sparman säger att det inte går att pressa ned lagret mer. VD instämmer men anser att det måste vara något annat fel och begär ett extra anslag för att kalla in en konsult, som bör titta på saken.

Likviditetsbristen börjar bli kännbar. Man upptäcker inga fel vid kontrollen av lagret. Vid de av styrelsen tillstyrkta extra inventeringarna hittar den inkallade konsulten en råvarubrist i lagret på över 1,5 milj kr. Orsaken uppges vara ett värderingsfel av råvarorna i förrådet.

Denna brist slår direkt mot vinsten som därigenom förvandlats till en förlust. Detta innebär också att lyftdonen sålts för billigt grundat på felaktiga kostnadskalkyler.

### Frågor:

**Kunde styrelsen tidigare förhindrat att detta fel uppstod? Vad gör styrelsen när felet upptäckts? Vilka åtgärder görs på lång respektive kort sikt?**

VD och styrelsen handlade rätt som tog in en konsult eftersom man internt hade kört fast.

Styrelsen bör uppdraga åt VD att engagera konsulten och revisorn att se över ekonomi- och lagersystemen så att de motsvarar styrelsens krav. Trots att kalkyl- och lagervärderingsfrågor normalt skall hanteras av företagsledningen måste styrelsen förvissa sig om att rapport- och rutinsystem fungerar. Det ligger också inom styrelsens ansvarsområde att informera sig om att efterkalkyler görs.

Styrelsen bör vara uppmärksam på signaler som tyder på svagheter i organisation eller rutiner eftersom den arbetar långt ifrån den dagliga verksamheten. Den bör också informera sig om komplicerade orsakssammanhang som är viktiga i företaget och för ekonomin. Man kan givetvis göra det på många sätt men det kan vara bra att antingen be om en presentation inför styrelsen av den ansvarige funktionschefen eller också komplettera den med en utredning av en extern konsult t.ex. revisorn.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regler Nr. 3 och 4: "Informera Dig aktivt" och "Ge klara besked om Din åsikt. Tag Ditt ansvar".

Aktiebolagslagen 8 kap 6 §:

"...Styrelsen skall tillse att organisationen beträffande bokföringen och medelsförvaltningen även innefattar en tillfredsställande kontroll..."

## Krisen

Till Karl Erik Färmans stora besvikelse viker försäljningen hos det holländska dotterbolaget vilket ger ytterligare förluster. Dessutom har kursförluster uppstått genom att den svenska kronan devalverats. Utlandslånen har blivit väsentligt dyrare. VD meddelar ordföranden i telefon att likviditeten börjar bli ett problem. Storleken på förlusterna är svåra att uppskatta.

Styrelsen sammankallas. VD meddelar att läget är bekymmersamt och att banken inte vill höja checkkrediten. Styrelsen beslutar, efter förslag från VD, att en kontrollbalansräkning skall upprättas eftersom man misstänker att halva aktiekapitalet förbrukats. En vecka senare presenteras balansräkningen för styrelsen, undertecknad av revisorn. Misstankarna bekräftas. Styrelsen måste därför be bolagsstämman ta ställning till om företaget skall begäras i likvidation. Bolagsstämman anser att verksamheten i grunden är lönsam och att situationen går att reda upp om man kan skaffa nytt friskt ägarkapital. VD tar initiativet och föreslår att han får ta en kontakt med ett riskkapitalföretag.

Investmentföretaget Burdusus kontaktas påföljande dag. Efter ett par veckors förhandlingar når man en uppgörelse som innebär att Burdusus satsar 4 milj kr i nytt ägarkapital och därmed blir 40% delägare. I

samarbetsavtalet skrivs in att en ny kompetent ordförande skall utses. Burdusus får dessutom in sin VD Karl Kula som styrelseledamot.

#### **Frågor:**

**Har den gamla styrelsen hanterat situationen rätt? Hur bör den nya styrelsen bemannas? Hur lösa frågan om lämplig styrelseordförande?**

Det var ett rätt beslut att snabbt upprätta en kontrollbalansräkning och hitta en ny kapitalstark delägare. Ekonomichefen byttes ut eftersom han gjort en serie misstag och inte klarat av att hantera och varna för ett antal uppenbara riskområden. Kravet på och genomförandet av en inre uppstädning och uppstramning av företaget får avgöra om VD kan växa och stå kvar som ledare av företaget.

Det kan vara klokt att välja en opartisk extern ordförande för att få balans i styrelsearbetet. Kan man inte själv hitta någon kandidat kan det vara en utväg att rådfråga revisorn och banken.

Styrelsen bör bemannas med max. 5 å 6 ledamöter förutom personalrepresentanter. Vid komplicerade ägarsituationer, kan det vara klokt att inrätta ett ägarsamråd för ägarrepresentanter. Detta kan vara en kanal för ägarintressena och ett "bollplank" för styrelsen. Detta råd skulle, tillsammans med ordföranden och VD, kunna träffas några gånger om året och informeras om utvecklingen i företaget så att de kan delge sina synpunkter.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regler Nr. 6 och 7: "Håll reda på lagar och spelregler" och "Prioritera företagets intresse".

Aktiebolagslagen 13 kap 2 §: "Det åligger styrelsen att ofördröjligen upprätta en särskild balansräkning så snart det finns skäl att anta att bolagets eget kapital understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet. Visar balansräkningen att så är fallet, skall styrelsen snarast möjligt till bolagsstämman hänskjuta frågan om bolaget skall träda i likvidation..."

## **De urvattnade protokollen**

Bolaget har ett filialkontor i Göteborg med plats för en säljare och en serviceman. I anslutning till kontoret finns också en övernattningslägenhet, som familjemedlemmarna gärna utnyttjar när man har vägarna åt det hållet. Bl.a. brukar VD:s fru bo där när hon besöker sin syster.

I samband med saneringen av bolaget gjordes en översyn av de indirekta kostnaderna i bolaget som hade tenderat att växa snabbare än omsättningen/Göran Börman tog upp kostnaden för filialkontoret i Göteborg och ansåg att man borde undersöka om det kan läggas ned. Frågan är särskilt aktuell, eftersom hyreskontraktet skall sägas upp inom de närmaste två månaderna för att inte automatiskt förnyas i ytterligare tre år. En livlig och osaklig diskussion bryter ut. Göran med stöd av den nye ordföranden står på sig. Beslutet blir att utredningen skall verkställas.

Styrelseprotokollet förs av VD:s sekreterare och skall justeras av VD. När ordföranden får protokollet finner han att det är justerat av VD och att hela frågan om kontoret i Göteborg har fallit bort. I protokollet står bara att "VD skall utreda möjligheterna att reducera de indirekta kostnaderna."

#### **Fråga:**

**Hur skall ordföranden agera?**

Ordföranden skall, när han kontaktar VD, meddela honom att protokollet skall ändras så att beslutet om utredningen kommer med. Ordföranden informerar också VD om att ordföranden alltid, enligt aktiebolagslagen, skall justera protokollen.

Det bästa är att protokollet skrivs om för att undvika en känslös diskussion vid det kommande styrelsemötet. Det är också möjligt att göra en handanteckning i marginalen i protokollet men i det här fallet skulle det vara olämpligt och kunna skapa en känslös konflikt med VD.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regler Nr. 4 och 7: "Ge klara besked om Din åsikt. Tag Ditt ansvar", och "Prioritera företagets intresse".

Aktiebolagslagen 8 kap 8 §: Tredje stycket: "Vid styrelsens sammanträde skall föras protokoll, som undertecknas eller justeras av ordföranden och, om styrelsen består av flera ledamöter, den ledamot styrelsen därtill utser. ...Protokollen skall föras i nummerföljd och förvaras på betryggande sätt".

## **Fastighetsklippet och soliditeten**

I konsortialavtalet mellan Burdusus och familjen ingick en paragraf som stipulerade att nytt kapital skulle satsas av aktieägarna om det egna kapitalet understeg 20% av balansomslutningen. Färman & Börmans kontor

är inhyrt i en grannfastighet till den egna fabriksfastigheten. F & B har fått ett erbjudande om att köpa grannfastigheten, som man f.n. utnyttjar till 1/3, för 40 milj kr. Finansieringen skulle ske genom ett övertagande av lån som täcker 90% av köpeskillingen. Resterande belopp skulle betalas kontant. Utrymme för detta fanns i bankkrediten.

Burdusus representant i styrelsen, Karl Kula, förespråkar energiskt att köpet skall göras. Fastighetspriserna är låga och på sikt finns goda tillväxtpotentialer. Fastighetskostnaden blir inte större än den tidigare hyreskostnaden var. Bolagets soliditet är f.n. 22%. Görs fastighetsköpet ökar skuldsättningen till det dubbla.

Styrelsen förefaller positiv till idén. Ingen i familjen har några invändningar. Fastighetsbelåningen är långsiktig och uppfattas därför inte som något hot, trots den ökade skuldsättningen. Den nye opartiske ordföranden Sture Styrman kommer att tänka på konsortialavtalet. Hur går det med soliditeten? Tänk om Burdusus kommer att kräva att bolaget gör en nyemission, där familjen inte orkar med?

**Fråga:**  
**Hur skall ordföranden agera?**

Vi anser att ordföranden måste informera VD:n om sina tankar och be honom ta ställning till hur han och de övriga ägarna ser på sitt ägande i företaget och eventuella kapitaltillskott för att kunna behålla samma andel.

Han bör också ta upp frågan i det kommande styrelsemötet och be styrelsen ta ställning till att göra en utredning kring framtidsutvecklingen på fastigheter. Är det en spekulativ åtgärd som kan gå fel, gör företaget en investering som blir en framtida låsning eller är det ett viktigt steg i företagets fortsatta utveckling?

Eftersom man nyligen inrättade ett ägarsamråd, bestående av några av de gamla ägarna, kan det vara klokt att gå igenom med dem konsekvenserna av fastighetsköpet och den ändrade ägarbildningen.

Agarparterna borde också ta upp en diskussion om att skriva om konsortialavtalet beträffande soliditetskravet så att man undantar fastigheten ur den tillgångsmassa, som skall vara finansierad med minst 20% eget kapital.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regler Nr. 2, 3, 4 och 7: 'Ägna tillräckligt med tid till deltagande och förberedelser'. 'Informera Dig aktivt', 'Ge klara besked om Din åsikt. Tag Ditt ansvar' och 'Prioritera företagets intresse'.

## Utsläppet

Fabrikens utgående ventilationsluft innehåller tidvis för hög halt isocyanat. Mängderna är inte stora totalt sett, eftersom utsläppen av ämnet endast sker tidvis. Samtidigt är processen vital för företaget. Fabrikschefen tror att myndigheterna inte kommer att tillåta den här halten om man frågar. Han har haft tillräckligt besvär med att förhandla fram den utsläppsnivå som nuvarande tillstånd medger. Att åtgärda saken är mycket svårt, eftersom det rör sig om låga halter och en ombyggnad av ventilationsutrustningen eller alternativt en förändring av tillverkningsprocessen skulle medföra en fördyring för bolaget i storleksordningen 500 000 kr per år. Om 1,5 år kommer en ny filterteknik, som reducerar kostnaden till 100 000 kr per år, som fabrikschefen vill invänta.

Utsläppen är omärkliga i så måtto, att man inte av doft eller färg på utgångsluften kan märka företeelsen. Därtill krävs kvalificerad provutrustning. Man kan också fastställa utsläppens art genom teoretiska beräkningar.

Fabrikschefen tycker att man kan låta saken bero ett år till: "Ingen människa lider av detta, det är bara en formalitet." VD är tveksam och vill diskutera frågan med myndigheten. Han vill dock inte gärna ta en tung investering nu, när man precis kommit upp i en vinst på 700 000 kr efter den förra nedgången.

**Frågor:**  
**Bör VD ta upp ämnet i styrelsen? Vilken ställning tar styrelsen i så fall?**

VD måste informera styrelsen om miljöproblemet eftersom styrelsen ytterst är ansvarig för att miljölagarna efterlevs. VD själv har också ett direkt ansvar inför myndigheterna och kan åtalas om han inte ser till att företaget följer miljölagen.

Styrelsen uppdrar åt VD att tillsammans med produktionschefen kontakta länsstyrelsens miljövårdsenhet och diskutera frågan med dem. Företaget har två handlingsalternativ som snabbt måste utredas. Antingen kapa tillverkningsstopparna så att de tidvisa utsläppen minskar till den tillåtna nivån eller ansöka om dispens till dess att den nya filtertekniken kan användas.

Tänk på Styrelsekollegiets etiska regel Nr. 7: "Håll reda på lagar och spelregler".

Brottsbalken 13 kap 8 §: "Den som...

1. förorenar mark, vatten eller luft på ett sätt som medför eller kan medföra sådana hälsorisker för människor eller skador på djur eller växter, som inte är av ringa betydelse... döms, om inte behörig myndighet har tillåtit förfarandet eller detta är allmänt vedertaget, för miljöbrott till böter eller fängelse i högst två år".