



ÄGARDIREKTIV –
ÄGARNAS MÖJLIGHET
ATT TYDLIGGÖRA SIN VILJA

AV EVA LOSMAN RAGNA

ÄGARDIREKTIV – ÄGARNAS MÖJLIGHET ATT TYDLIGGÖRA SIN VILJA

INLEDNING

Många företag har flera ägare. I vissa lägen har det kanske varit en förutsättning för att starta företaget. I andra fall har någon startat företaget på egen hand och i ett senare skede tagit in nya ägare i verksamheten. Att äga företag tillsammans med andra kan vara fantastiskt stimulerande. Det innebär att det finns någon att bolla idéer, lägga fast strategier och hantera operativa problem tillsammans med, någon att dela risker och motgångar med, liksom någon mer som firar företagets framgångar. Är det då bara frid och fröjd så länge man har någon annan ägare vid sin sida? Som många kan vittna om kan det finnas problem med att vara delägare den dag man upptäcker att man önskar få ut olika saker av sitt ägande.

PROBLEMSTÄLLNING

När många går samman, till exempel för att bilda ett kedjeföretag, ställs frågan om hur man kan säkerställa att det blir tydligt hur man som ägare vill utveckla verksamheten på sin spets. Men redan när man är två som äger företag tillsammans blir det viktigt att klargöra vad man vill med sitt ägande. Hur mycket risk är man beredd att ta, har man samma etiska kompass, ser man framför sig att företaget en dag ska säljas eller kanske föras över till nästa generation? Om man inte på ett tydligt sätt diskuterat och dokumenterat de här frågorna, och många andra, kan man plötsligt finna sig i situationer där respektive ägare tycker att nästa steg är glasklart – men det visar sig att man ser helt olika lösningar. Även i lägen där det finns

en ägare kan det vara relevant att tydliggöra ägarens intentioner. Är situationen sådan att ägarna inte är operativt involverade i verksamheten eller har andra uppgifter än VD-rollen blir tydligheten i ägarens/ägarnas tankar en otroligt viktig ledstång för den som fått uppdraget att leda verksamheten. Detsamma gäller självklart den styrelse som ska kunna göra ett bra jobb med att övergripande utveckla företaget och i alla lägen se till dess bästa.

LÖSNING

Att skriva ett ägardirektiv är ett sätt för ägarna att tydliggöra sina ambitioner med företaget. Ägardirektivet ger en möjlighet att sätta ramarna för vilken utveckling man önskar och övergripande riktlinjer, eller filosofier, för hur verksamheten ska bedrivas. Direktivet ska kunna fungera både som inspiration och målbild för styrelsens och ledningens arbete.

Är verksamheten lite mer omfattande finns rimligen ett antal personer kring företaget som alla behöver få klarhet i ägarnas önskemål för att kunna utföra sitt uppdrag på ett bra sätt. Olika beslutsinstanser i företaget har olika roller. I korthet kan man säga att ansvarsfördelningen ser ut på följande sätt:

Ägarna – definierar riktning för verksamheten – svarar på frågan **vart** ska vi med vårt företag?

Styrelsen – tillsätter VD och gör överväganden kring tillvägagångssätt eller strategier för att nå önskade mål – svarar på frågan **vad** ska vi välja för vägar för att uppnå ägarnas ambitioner?

VD, med stöd av ledningsgruppen – tar ställning till på vilket sätt verksamheten operativt ska bedrivas – svarar på frågan **hur** ska de strategier styrelsen fastställt genomföras?

Det finns också en möjlighet att komplettera ägardirektivet med en ägarpolicy. Ofta är detta ett dokument som görs publikt. Det är alltså ett dokument där medarbetare, partners, kunder och leverantörer ska kunna ta del av ägarnas tankar. Det kan innehålla ambitioner inom områden som hållbarhet, jämställdhet, korrup-tion, transparens, delaktighet i det lokala samhället, områden som verksamheten inte ska befatta sig med m.m.

Samtidigt som ägardirektivet ska ge stöd och vägledning för strategiframtagning och daglig drift är det viktigt att säkerställa att det inte hindrar nödvändig förändring på en marknad under stor omvälvning och snabb förändring. Direktivet ska ge ett tillräckligt tydligt ramverk, men detta får inte vara alltför tigt utan måste tillåta ett relevant handlingsutrymme.

Det finns en mängd olika frågor man kan välja att ta med i ägardirektivet. Områden som bör övervägas är:

- ▶ Företagets bakgrund och inriktning
- ▶ Ägarnas plan för sitt ägande (t.ex. hur långsiktigt är det, finns en exit med i planen?)
- ▶ Vilka värderingar ska styra verksamheten?
- ▶ Ägarnas visioner, finansiella mål och verksamhetsmål. Varför finns företaget och vad vill man uppnå?
- ▶ Vilken risknivå kan ägarna acceptera?
- ▶ Finns några tabun? (områden företaget inte ska verka inom eller sätt företaget inte ska göra affärer på?)
- ▶ Finns det några speciella områden där ägarkollektivet önskar löpande rapporter från styrelsen?

För att ett ägardirektiv ska bli solitt nog för att löpande ge stöd för styrning och ledning krävs att arbetet med framtagningen följer en väl genomtänkt process. Är man relativt få delägare kan det vara

en fördel att alla deltar i arbetsmöten och gemensamt tar fram ett förslag som kan accepteras av samtliga. I företag med många ägare kan en utvald grupp få uppdraget att arbeta fram ett dokument som sedan förankras med övriga delägare.

Utöver att ge vägledning åt styrelse och företagsledning kan ägardirektivet också fylla en viktig roll i samband med rekrytering av såväl styrelseledamöter som VD. Genom att tydligt kunna beskriva önskad riktning för företaget kan korrekta krav och förväntningar lättare sättas och stämmas av.

Ett ägardirektiv behöver självklart uppdateras med jämna mellanrum, men bör skrivas så att det åtminstone fungerar i 3–5 år. Man bör dock vara noga med att koordinera med övriga styrande dokument som finns för verksamheten och uppdatera samtliga dokument vid förändringar. I samband med utvärdering av styrelsens arbete kan det vara lämpligt att följa upp hur ägardirektivet fungerat och hur väl styrelsen uppfyllt ägarnas vilja.

Att skriva ett ägardirektiv kräver tid och tålamod. Vid en första anblick kan snabba formuleringar tyckas uppfylla behovet, men

det är oerhört viktigt att vända på orden tillräckligt många gånger för att vara säker på att de betyder samma sak för alla inblandade. Eftersom det inte sällan är många känslor inblandade i det egna ägandet kan det vara en fördel med en neutral part som lotsar genom processen. Kontakta gärna oss på Madicon om du vill veta mer eller behöver hjälp med att ta fram ett ägardirektiv för ditt företag.

Eva Losman Ragna
Business Sherpa

eva.ragna@madicon.se
+46 733 507 321