

KRÖNIKÖRER:

ANDERS ISAKSSON

GUSTAF OLIVECRONA

STAFFAN HEIMERSON

NILS-ERIC SANDBERG

BOKRECENSIONER:

HANS INGVAR HANSON

KULTURNOTISER:

MARIA MODIG

SATIRIKER:

STEFAN GRUDIN

Att välja ledare

Om konsten att rekrytera

av Hans De Geer sid 12 >

MARGOT WALLSTRÖM

MICHAEL PORTER

BERTIL TOREKULL

ANDERS NARVINGER

KAI HAMMERICH

GOLNAZ HASHEMZADEH

GARY HAMEL

MATS JOHANSSON

FRANS JOHANSSON

RAOUL SMITT

MATS LINDGREN/THOMAS FÜRTH/

MAGNUS KEMPE/GÖRAN KRAFFT

»The ladder of success is best climbed
by stepping on the rungs of opportunity.«

Ayn Rand

SEK 139 EUR 15

NR 01 2005



EDITOR & PUBLISHER

Karl Beijbom 073-767 38 48
karl.beijbom@managementmagazine.se

ART DIRECTOR

Annika Rehn
annika.rehn@managementmagazine.se

BUSINESS MANAGER

Birgitta Granström
birgitta.granstrom@managementmagazine.se

ANNONS

Gerdin Media Marketing
Flemingsgatan 15
112 26 Stockholm
Telefon 08-442 71 70
Epost: fornamn@gerdin.se
PA Gerdin, Michael Karnig

Materiallämning

Annika Rehn
annika.rehn@managementmagazine.se

PRENUMERATION

Fyra utgåvor, 495 kr.
prenumerationer@managementmagazine.se alt.
www.managementmagazine.se

KORREKTURLÄSARE

Tina Selander

TRYCKERI

Futurum Grafiska, Mölnlycke

ISSN: 1651-8055

Management Magazine är medlem
i Sveriges Tidskrifter

För ej beställt insänt material ansvaras ej.
Innehållet i Management Magazine lagras elektro-
niskt och görs normalt tillgängligt på internet –
eventuellt förbehåll mot denna policy måste anmä-
las i förväg. Eftertryck av artiklar och annat material,
helt eller delvis, förbjudes utan tillstånd från förla-
get. Citering uppmuntras däremot, så länge källan
anges. Frågor eller beställningar kan göras via
karl.beijbom@managementmagazine.se

Management Magazine
Symphonia AB

Riddargatan 17D 3TR
114 56 Stockholm

Tel: 073-767 38 48 Fax: 08-545 688 69
www.managementmagazine.se

Nytänkande skärningspunkter

Hans De Geer, professor på Handelshögskolan i Stockholm, skriver om den svåra konsten att rekrytera ledare. Frågan om vad som kännetecknar en god vd har sysselsatt Platon, Aristoteles och Konfucius.

En av de teser De Geer driver är, att när 80 procent av börsvärdet utgörs av immateriella värden – goodwill, varumärke, rykte och förtroende – måste ledare kunna formulera och personifiera företagets värderingar. Samtidigt betonar De Geer betydelsen av »fribrytarna, entreprenörerna, de aviga och envisa« och hyllar »drivkraften, viljan, intentionen«. Yes!

KREML, OLIGARKERNA, Tjetjenien, oljan och terrorn är bara en del av sanningen, hävdar publicisten och författaren **Bertil Torekull**. Med utgångspunkt från den lilla bruksorten Krasnaja Poljana, där tomhet och längtan präglar människornas tankar och sinnen, tar han oss med på en exposé i tid och rum i en artikel om hur vi ska lära oss att förstå Ryssland.

I en tid av galopperande girighet, en elitens ekonomiska maktkoncentration som historien aldrig skådat... kan vi bara hoppas att drömmen om demokrati, marknadsekonomi och rättsstat inte krossas, menar Torekull.

BANBRYTANDE NYTÄNKANDE sker i skärningspunkten mellan olika kulturer, områden och discipliner. Den tesen driver **Frans Johansson** i sin bok *The Medici Effect*.

Med en examen från Harvard Business School, 32 år gammal, har Johansson gått igenom decennier av forskning om kreativitet och innovation inom psykologi, ekonomi och sociologi – och samtalat med personer i gränslandet *The Intersection*. Läs Jeanette Neijs artikel om en spännande människa och en intressant bok, som utkommit på sex andra språk.

MICHAEL PORTER och **Gary Hamel** har internationell gurustatus som forskare, konsulter och författare inom ledarskap och management. Båda medverkar i denna utgåva.

Sju överraskningar väntar en ny vd, menar Porter (med flera) i en artikel vi valt från *Harvard Business Review*. Det är inte du som är chefen – och målet är inte att tillfredsställa aktieägarna. Det är två av överraskningarna. Gary Hamel menar att det är innovationer som skapar välfärd. Företag som hänger sig åt innovation kommer att ha en avgörande konkurrensfördel. Därför är det viktigt att minska tiden mellan idé och genomförande.

Apropå nytillträdande vd:ar, så ger advokaten **Raoul Smitt** tio goda råd kring vad ett vd-avtal bör innehålla.

VILL MARGOT WALLSTRÖM, populär EU-kommissionär, bli socialdemokratisk partiledare och statsminister i Sverige? Vill **Anders Narvinger**, respekterad vd i Teknikföretagen, bli ny vd i svenskt Näringsliv? Dessa frågor blir också besvarade i denna utgåva.

VI HAR GÅTT ÖVER från bimonthly till quarterly. Vi gör det för att skapa mer lästid och fler lästillfällen för våra kvalificerade läsare. Våra återstående tre nummer i år utkommer 25 maj, 25 augusti och 25 november.

Jag hoppas att våra läsare hittar nytänkande skärningspunkter vid läsning i reflektion och eftertanke det närmaste kvartalet.

Karl Beijbom, chefredaktör



FOTO: EWA RUDLING



När en vd ska anställas

– en vägledning i konsten att anställa och belöna höga chefer.

Företagsledares anställningsvillkor har efter de senaste årens företagsskandaler kommit i fokus. Vd:s och andra ledningspersoners ersättningar är inte längre bara en fråga om pengar, utan också en fråga om moral och marknadens förtroende för företaget.

AV ANNIKA ROSELL
FOTO: EWA RUDLING

Efter de senaste årens företagsskandaler har bolagsstyrning, Corporate Governance, blivit honnörsord bland företag som vill återvinna förtroendet hos sina investerare, ägare och allmänhet. Seminarieinbjudningarna är otaliga och föreläsare med vässade argument väntar, beredda att dela med sig av sina insikter.

– Det är bra att intresset för Corporate Governance har blivit så stort. Men flertalet av dessa seminarier har ett genomgående fel – det är »mycket snack och lite verkstad«, säger Raoul Smitt.

Raoul Smitt är advokat och verksam inom svensk och internationell affärsjuridik samt huvudförfattare till »Vd-avtalet«, en vägledning i den svåra konsten att anställa och belöna höga chefer.

Det är en handfast bok, som på punkt efter punkt går igenom vd:s anställning och förmåner och ger vägledning hur ägarna genom sina styrelserepresentanter ska avtala i dessa frågor.

Boken är inte enbart en handbok för arbetsgivaren, även vd och övriga ledningsrepresentanter, controllers, personalchefer och andra som handlägger anställningsfrågor får veta vad som är skäligen att kräva av ett anställningsavtal för ledande befattningshavare.

– Avsikten är att visa vilka regler som gäller, men också att ge läsarna verktyg att hantera dessa, säger Raoul Smitt. Bristen på kunskap i kombination med girighet och ett ansiktslöst ägande är en stor del av förklaringen till de många skandalerna.

För att boken inte ska upplevas som en katekes fylld av pekfinger

»Styrelsen bör ha en affärsorienterad policy för ersättningarna och vara beredd att redovisa principerna bakom vd-avtalet.«

men om de inte motsvarar och genomsyrar företagskulturen kommer kriserna oundvikligen. Därför är förslaget till nationell kod bra. Om den tillämpas blir det svårare att dölja de verkliga förhållandena.

Raoul Smitt anser att fler yrkesgrupper, inte minst advokater, skulle engagera sig i debatten om ledningspersoners löne- och anställningsvillkor.

– De flesta fortsätter att jobba på och vara tysta. Det tycker jag är ett fattigdomsbevis.

»Vd-avtalet« är tänkt som en handbok, men Raoul Smitt tror också att många styrelser får anledning att se över anställningsvillkoren för ledningsgruppen efter läsningen.

– Majoriteten av alla konkurrensklausuler i vd:ars anställningsavtal olagliga, hävdar Raoul Smitt.

Tio viktiga punkter i ett vd-avtal

1. SKÄLIGA VD-LÖNER. Enligt Aktiebolagslagen får vd:s lön och andra ersättningar inte vara så höga att de kan vara till skada för bolaget. Samtidigt rekommenderar Aktiespararna i sin Ägarstyrningspolicy att »ersättningarna bör vara tillräckliga för att attrahera och behålla ledningspersoner som är lämpade att sköta bolaget«. För styrelsen gäller det att hitta balansen mellan dessa rekommendationer.

Hittills har ingen bolagsstyrelse avkrävt ersättning för att ha beviljat oskäliga löner, men lagen ger sådana möjligheter.

2. AFFÄRSORIENTERAD POLICY FÖR ERSÄTTNINGAR. Förutom den fasta lönen utgår vanligen en rörlig lönedel, tantiem eller bonus. Syftet med rörliga lönedelar är naturligtvis att sporra till och belöna extraordinära insatser, men beräkningsgrunderna och effekterna måste noga utvärderas av styrelsen. Kontrollstationer kombinerat med ett tak för maxutfall är också att rekommendera.

Enligt Ulf Wettergren på Löneanalyser AB, en av medförfattarna till *Vd-avtalet*, ligger taken för de flesta belöningsprogrammen mellan 60 och 150 procent av lönen.

Dessutom bör man göra klart om de rörliga lönedelarna också ska vara pensionsgrundande.

Räkna med att optionsprogram som enbart riktas till ledningspersoner kommer att bli föremål för extra noggrann granskning, både av bolagsstämman och i medierna. En löpande offentlig utvärdering är därför viktig.

Tappa inte överblicken. Styrelsen bör ha en affärsorienterad policy för ersättningarna och vara beredd att redovisa principerna bakom vd-avtalet.

Raoul Smitt är advokat och verksam inom svensk och internationell affärsjuridik samt huvudförfattare till »Vd-avtalet«, en vägledning i den svåra konsten att anställa och belöna höga chefer.

finns även många rättsfall för att ge en bakgrund till normerna. Härutöver finns en genomgång av det nya förslaget till svensk Corporate Governance-kod.

– Förslaget till ny nationell kod är i huvudsak bra, anser Raoul Smitt. Med ett undantag – revisorernas roll. Många revisorer har inte förmått skilja på sin rådgivande och reviderande roll och där tycker jag att kodgruppen kunde ha varit tydligare.

En av de bärande teserna är vikten av transparens och genomlysning, betonar Raoul Smitt. Bolag som inte kan, vill eller vågar vara öppna och redovisa hur deras belöningsprogram är utformade, löper stor risk att hamna vid skampålen.

– Ledningen kan prata länge om företagets vackra värderingar,

»En vd kan inte ens motsätta sig ett felaktigt avskedande. Den enda kompensation hon eller han har rätt till är i så fall lön under uppsägningstiden, plus avgångsvederlaget.«

3. **VD:S ARBETSORT.** I anställningsavtalet bör också stå vilken som är vd:s arbetsort, för att undvika tvister om företaget vill beordra vd att flytta till annan ort.

4. **KONKURRENSKLAUSULER.** Var återhållsam med konkurrensklausuler. De är troligen inte giltiga. Om sådana ändå skrivs in i avtalet, bör vd se till att hon eller han får betalt under »förbudstiden« och att den inte blir längre än nödvändigt, vare sig i tid, bransch eller geografisk omfattning.

5. **PREMIEBASERAD PENSION.** Förutom lön betalar företagen vanligen 20–40 procent av lönen i pensionspremier till vd. Pensionsförmånerna kan utformas på två sätt. Antingen som förmånsbaserad eller premiebaserad pension.

Den förmånsbaserade pensionen bestäms till ett fast belopp, relaterat till en i förväg bestämd tidsperiod (vanligen de sista åren före pension).

Den premiebaserade pensionens storlek bestäms helt av hur förvaltaren av pensionspremierna lyckas med sina placeringar. Premiebaserad pension ger styrelsen bäst kontroll över den totala pensionskostnaden.

Allt fler företag önskar förhandla om pensionsavtalen till att vara premiebaserade, alltså överlåta risken till vd:n. Detta kan vara ett tillfälle att begära högre pensionspremie som riskpremie.

6. **VD:S FÖRSÄKRINGSFRÅGOR.** Vd-mässiga villkor för avgångsvederlag, inkomstförsäkring vid långvarig sjukdom samt en liv- och olycksfallsförsäkring är vd:s viktigaste skyddsnet.

Minst lika viktigt är att vd får vård när hon eller han blir sjuk. En sjukvårdsförsäkring är inte bara bra att ha när man behöver ett nytt hjärta. Det är också viktigt att slippa köa för höftoperationen eller något så jordnära som en penicillinkur när förkylningen inte ger sig. Försäkringen kan omfatta hela vd:s familj utan att kostnaden behöver öka för företaget.

Arbetsgivarens trygghet kan i vissa fall öka med en nyckelpersonsförsäkring, som ersätter bolaget vid vd:s sjukdom eller dödsfall. Vd:s eventuella skadeståndsansvar bör regleras i en ansvarsförsäkring.



Var återhållsam med konkurrensklausuler, råder Raoul Smitt. De är troligen inte giltiga.

7. **ANSTÄLLNINGSSKYDD.** När kan man bli avskedad? Svaret är: när som helst. Eftersom Las, lagen om anställningsskydd, inte gäller, behöver det heller inte finnas grund för uppsägning. Och en vd som blir avskedad på rätta grunder har ingen rätt till avgångsvederlag.

En vd kan inte ens motsätta sig ett felaktigt avskedande. Den enda kompensation hon eller han har rätt till är i så fall lön under uppsägningstiden, plus avgångsvederlaget.

8. **UPPSÄGNINGSTID.** Observera att uppsägningstiden också är semesterlönegrundande, oavsett om vd arbetar eller inte under uppsägningstiden. Det bör också framgå av avtalet om förskottssemester ska kvittas mot intjänad semesterersättning vid uppsägningstidens slut.

9. **AVGÅNGSVEDERLAG.** Avgångsvederlag ska vara rimliga med hänsyn till vd:s ålder, anställningstid, bolagets storlek med mera. Normalt brukar de variera mellan sex månader och två år.

10. **TVIST.** Hur ska eventuella tvister lösas? Eftersom det oftast är bolaget som kräver ett skiljeförfarande är det numera vanligt att bolaget också tar på sig kostnaderna för detta. Det ska framgå av anställningsavtalet. Ett skiljeförfarande är mycket kostsamt, en miljon konor eller mer.

ANNIKA ROSELL