

CHEF FÖR DN DEBATT: MATS BERGSTRAND, TEL: 08-738 12 23. RED. TEL: 08-738 12 09. FAX: 08-738 12 06. E-POST: DEBATT@DN.SE

”Skandias vd förde oss i styrelsen bakom ljuset”

Snart börjar rättegången mot Skandias förra vd, en rättegång där jag i egenskap av bolagets styrelseordförande från bolagsstämman år 1999 till stämman 2003 är ombedd att vittna.

Inför rättegången har jag medverkat i ett otal utredningar, utfrågats av åklagare, advokater och poliser. Jag har hängts ut i medierna och fått löpa gatlopp i spalterna. Det har varit obehagligt, kränkande och påfrestande.

Jag har ingen ambition att föregripa den förestående rättegången. Däremot vill jag beröra processen ur mitt perspektiv om styrelsens ansvar utifrån min roll som styrelsens ordförande.

Åtalet gäller bland annat att vd, enligt åklagaren, utan styrelsens godkännande tagit bort beloppsbegränsningen, det så kallade taket, i bonusprogrammet Wealthbuilder, och därmed godkänt betydligt större utbetalningar till programmets deltagare än vad de av styrelsen fastställt reglerna medgav. Wealthbuilder var ett av flera, parallellt löpande bonusprogram i Skandia.

Wealthbuilder, som omfattade ett 50-tal ledande befattningshavare utanför Sverige, infördes för 1998–1999 genom ett styrelsebeslut våren 1998 med en beloppsbegränsning för de två åren på sammanlagt 300 miljoner kronor. Vid styrelsemötet i januari 2000, då programmet hade löpt ut, togs beslut om att förlänga programmet på "oförändrade villkor", tills bolagsstämman hade kunnat ta ställning till ett nytt program. Innan styrelsen tog detta beslut hade jag i möten med de större ägarna försäkrat mig om deras stöd. Tyvärr hade ägarna sagt nej till styrelsens förslag att på en extra bolagsstämma införa ett optionsprogram från början av år 2000. I efterhand kan vi konstatera att det var ett olyckligt beslut av ägarna, då det föreslagna programmet i motsats till förlängningen inte skulle ha kostat bolaget en enda krona hitintills.

Inför och under styrelsemötet i januari 2000 bekräftade vd att taket inakttagits med ett utfall på 300 miljoner kronor för 1998–1999. Samma information hade också vd tillsammans med finansdirektören gett de större ägarna någon dag innan styrelsemötet. Utfallet på 300 miljoner kronor för de två åren 1998–1999 finns med i protokollet för styrelsens januarimöte samt i den publika årsredovisningen för 1999. En styrelse i ett publikt bolag skulle inte retroaktivt ändra ett reviderat och publicerat resultat.

Vid styrelsemötet i början av maj 2000, när programmen fortfarande löpte, presenterades ledningens prognos om ett utfall på sammanlagt cirka 800 miljoner kronor för förlängningsperiodens olika program under år 2000. I omedelbar anslutning till att de olika bonusprogrammen därefter avslutades i mitten av maj 2000, rapporterade vd på min begäran de faktiska kostnadsutfallen till mig.

Den skriftliga rapporten visar att taket på Wealthbuilder för 1998–1999 är kvar samt att den sammanlagda kostnaden för förlängningsperioden hade blivit nära 900 miljoner, varav 175 miljoner avsåg Wealthbuilder. Såväl prognosen i början av maj som den skriftliga slutrapporten höll sig således inom beloppsbegränsningen också för förlängningsperioden. Bara någon dag senare lämnade vd på min begäran skriftlig information rörande de individuella utfallen som var i enlighet med den totala kostnaden och därmed inom taket.

Denna skriftliga information från vd tilländes revisorerna och styrelsen och låg till grund för styrelsens beslut den 31 maj 2000.

Lars Ramqvist bryter tystnaden inför rättegången mot Lars-Eric Petersson: Lagg ett tydligare straffrättsligt ansvar på vd:n.

Jag upplever nu att styrelsen förts bakom ljuset. Vi var helt beroende av att vd och den operativa ledningen lämnade korrekt information. I stället tog vd:n utan styrelsens vetskap retroaktivt bort taket i vårt bonusprogram. Nu måste lagen ändras så att ett tydligare straffrättsligt ansvar kan läggas på vd:n och dennes närmaste operativa ledning. Det skriver Skandias tidigare styrelseordförande Lars Ramqvist inför sitt vittnesmål i rättegången mot förra vd:n Lars-Eric Petersson. En rättegång som inleds i nästa vecka.



Jag har hängts ut i medierna och fått löpa gatlopp i spalterna. Det har varit obehagligt, kränkande och påfrestande, skriver Skandias förra styrelseordförande Lars Ramqvist.

FOTO: SVEN-ERIK SJÖBERG

Jag och styrelsen kunde alltså vid denna tidpunkt när programmen var avslutade konstatera att allt var i sin ordning; att taket för Wealthbuilder var iakttaget samt att de sammanlagda kostnaderna var omkring 1 procent av bolagets värdeutväxt på börsen, en riktlinje som ägarna stod bakom.

Revisorerna bekräftade i samband med halvårsrapporten 2000 att kostnaderna för bonusprogrammen var korrekt beräknade – det framgår av protokollet från revisionskommitténs möte den 8 augusti 2000. Kostnaderna för programmen redovisades i halvårsrapporten i enlighet med revisorernas förslag och stämde väl överens med de rapporter jag hade fått av vd som underlag för styrelsebehandlingen i maj. Att jag mot denna bakgrund i något sammanhang skulle ha gått med på att ta bort taket i Wealthbuilder faller på sin orimlighet. Dessutom var taket en styrelsefråga och ingenting som en enskild ledamot kunde besluta om.

Efter halvårsbokslandet 2000 ägnade sig styrelsen inte mer åt dessa program. Det är heller inte praxis att en styrelse i ett publikt bolag som Skandia retroaktivt ifrågasätter redan reviderade och publicerade resultat. Speciellt när inga som helst signaler om att något var fel nådde mig eller styrelsen.

Enligt åtalet har vd i ett dokument daterat den 31 oktober 2000 emellertid retroaktivt ändrat det av styrelsen fastlagda regel-

verket för Wealthbuilder på så sätt att de kommande utbetalningarna till deltagarna i programmet inte begränsades av något tak för perioden 1998–1999. Detta fick till följd att kostnaderna, enligt åklagaren, översteg taket med flera hundra miljoner kronor.

Låt mig i det följande ge några ytterligare kommentarer. Utfallen i samtliga bonusprogram under 1997–2002 motsvarade mindre än 15 procent av bolagets lönekostnader, men beloppen för några individer blev orimligt höga.

Det beror på att värdeutvecklingen på bolaget blev större än någon kunde drömma om. Även om utfallet för Wealthbuilderprogrammet inte var direkt kopplat till bolagets aktieutveckling, var bonusprogrammen sammantaget utformade så, att det totala utfallet till medarbetarna skulle kunna bli högst omkring 1 procent av bolagets värdeutveckling på börsen och att 99 procent därmed skulle tillfalla ägarna. Det ansågs för branschen då vara mycket försiktigt och några av de stora ägarna och de internationellt ledande konsulter som styrelsen tillfrågade varnade för risken att tappa nyckelpersoner till konkurrenterna genom att ha alltför "svensk" profil på programmen.

Minns, att mellan 1997 och 2001 ökade börsvärdet för Skandia med över 200 000 miljoner kronor. Aktieägarna, inklusive Sveriges Aktiesparare, applåderade.

I vetskap om de höga kostnadsutfallen av 1997–1999 års bonusprogram beslutade ägarna på bolagsstämman våren 2000 om ett nytt program för de kommande åren. Det gav återigen 1 procent av värdeutväxten till deltagarna och 99 procent till ägarna. Och det hade till skillnad från Wealthbuilder, som åtalet gäller, inget tak! Sådan var tidsandan.

Det förtjänar att påpekas att många bonusprogram för ledningspersoner som beslutas i dag i publika bolag vanligtvis medför cirka 5 procents utspädning för övriga ägare. Således långt mer än den ram som en gång beslutades i Skandia.

Många frågor reser sig emellertid. Hur kunde, om åklagaren har rätt, taket tas bort utan styrelsens vetskap? Varför har inte revisorerna larmat styrelsen utan enbart gjort vd uppmärksam på att styrelsen inte hade tagit bort taket? Varför har de eller ledningen inte lyft fram dessa frågor klart och tydligt i revisionskommittén i vars välprotokollerade möten deltog förutom underreklam, ytterligare en styrelseledamot tillika professor i handelsrätt, Skandias finansdirektör, Skandias internrevisor, Skandias chefsjurist liksom de två externrevisorerna från två värenummerade revisionsbyråer?

Vilka kontrollorgan kan man som styrelse införa utöver goda rapportrutiner och en professionell revisionsfunktion? Och vad hjälper det, om ledningen har valt att köra ett eget lopp vid sidan om?

Jag upplever nu att styrelsen förts bakom ljuset. Som alltid kan man i efterhand fråga vad vi kunnat göra annorlunda. Svaret är inte givet. En styrelse i ett stort, publikt bolag som Skandia är helt beroende av att den information som vd och den operativa ledningen lämnar är korrekt och att revisorerna kontrollerar och godkänner denna information innan den publiceras.

Styrelsen som sammanträder kanske en gång varannan månad består normalt av ledamöter som inte har tillgång till egna utredningsresurser och som inte deltar i bolagets dagliga, operativa verksamhet.

Så vad göra? Först och främst tycker jag att man kan överväga att lägga ett tydligare straffrättsligt ansvar hos vd och hans eller hennes närmaste operativa ledning för att rapporteringen till styrelsen är korrekt – en styrelse är ju resursmässigt beroende av dem som tar fram och presenterar informationen. Vidare ska en revisionskommitté ha nära kontakter med revisorerna utan att ledningen är närvarande.

En avgörande lärdom är att ha beloppsbegränsningar för de individuella utfallen och att koppla dessa till bolagets resultatutveckling och inte direkt till den vid tillfället gällande aktiekursen. Aktiekursen styrs av för många externa faktorer, och en inläsningsregel måste finnas.

Inför program som leder till att deltagarna blir aktieägare på riktigt och förblir det några år och helst under den tid man är anställd. Ledningar ska prestera och visa resultat, och belönas därefter. Men risken måste också delas med ägarna, därav följer aktieäggande.

Tiderna är goda i Sverige igen och man kan läsa om bonusprogram vars omfattning inte står Skandias efter vare sig totalt eller i de belopp som tillfaller enskilda individer. Minnet är kort. Glöm för all del inte mina och styrelsens dystra erfarenheter i Skandia.

LARS RAMQVIST

F.d. styrelseordförande Skandia, Ericsson, Volvo, Industriförbundet.