

# PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 1 2016

**08**

## **Internationella kommittén**

Viktigt med ökad kunskap om svensk bolagsstyrning i EU.

**10**

## **Styrelseskolan**

Slarv med vd-avtal kan stå styrelsen dyrt.

**12**

## **25-årsjubileum**

Från kontroll till värdeskapande styrelsearbete i en föränderlig värld.

## **GULDKLUBBAN**

CARL BENNET OCH PER-OLOF WESTLIN  
FICK GULDKLUBBAN 2015

SID 4-6



Ny form och  
nytt format  
på tidningen!





# DEN NYA STANDARDEN. PROVKÖR NYA RX.



Mer kraftfull. Mer sofistikerad. Nya miljöbilklassade RX 450h är den fjärde generationen av Lexus mest ikoniska modell. När du sätter dig bakom ratten kommer du lägga märke till att köregenskaperna är

vassare, att interiören är lyxigare och att den 15 högtalare starka ljudanläggningen från Mark Levinson® levererar mer än någonsin. Nya RX innebär en ny standard. Välkommen in för en provkörning.

RX 200t pris från 524 700 kr och RX 450h pris från 599 500 kr.

Lexus Stockholm Norr  
Lexus Stockholm Söder  
Lexus Malmö

Ytterbyvägen 14-18, 183 30 Täby.  
Bolmensvägen 51, 120 50 Årsta.  
Djurhagegatan 17, 213 76 Malmö.

Öppet mån-fre 10-18, lör 11-15. Tel 08-501610 00.  
Öppet mån-fre 10-18, lör 11-15. Tel 08-501610 00.  
Öppet mån-fre 9-18, lör 11-15. Tel 040-29 42 70.

[www.lexusstockholm.se](http://www.lexusstockholm.se)

[www.lexusmalmo.se](http://www.lexusmalmo.se)



**LEXUS**

Stockholm • Malmö



# Nu firar vi 25 framgångsrika år

dagarna är det tjugofem år sedan Nils Ekdahl, Öivind Norberg och Peter Sponbergs tog initiativ till att bilda StyrelseAkademien. Tre år senare överlämnade upphovsmännen vederlagsfritt hela verksamheten till den ideella förening som i dag bär namnet StyrelseAkademien Sverige. Torbjörn Ek utsågs till föreningens förste ordförande och kom att betyda mycket för föreningen under pionjäråren. Utan dessa initiativ hade sannolikt inte styrelsepraxis i Sveriges små och medelstora företag varit lika väl utvecklad i dag.

**Hur många tusen styrelseledamöter** har inte genom åren fått ta del av alla de kunskaper och erfarenheter som förmedlats på våra möten och Stora Styrelsedagar landet runt? Från början i våra tre ursprungsföreningar i Stockholm, Göteborg och Malmö. I dag är vårt nätverk landsomfattande och består av arton föreningar med över 6 600 medlemmar, vilka förra året arrangerade 172 möten med över 4 800 deltagare. Det gör

oss till Europas näst största förening efter brittiska Institute of Directors.

**Hur många tusen medlemmar** har inte inspirerats till ett bättre styrelsearbete genom att läsa denna tidning, Professionellt Styrelsearbete? En förtjänst som i hög grad kan tillskrivas vår "ständige" chefredaktör Bertil Ekerlid. För att inte tala om den inverkan på svensk styrelsepraxis och bolagsstyrning som vår "Vägledning till god styrelsesed" har haft. Per Lekvall drog inte bara ett tungt lass när det gällde att ta fram vår Vägledning 2003, han har även på ett förtjänstfullt sätt reviderat ett antal upplagor.

**Utbildning** har alltid varit en viktig del av StyrelseAkademiens verksamhet. Många tusen har utbildats genom våra kurser. Sedan 2010 har vi ett landsomfattande, enhetligt utbildningsprogram med kvalitetssäkrade lärare och närmare 5 000 certifierade deltagare. Tack vare Christer Ridströms engagerade insats är vi ledande i landet på styrelseutbildning.



FOTO: OLA HEDIN

Lars-Erik Forsgårdh styrelseordförande StyrelseAkademien Sverige

**Sedan 2012 är vi** medlemmar i ecoDa, den europeiska paraplyorganisationen för styrelseakademier. Medlemskapet och ordförandeskapet har gett oss möjlighet att aktivt delta i påverkansarbetet i Bryssel, men även ta med oss hem viktiga kunskaper och erfarenheter.

StyrelseAkademien har definitivt gjort skillnad under dessa 25 år. Det vill vi fortsätta med. Ambitionen att bidra till att utveckla styrelsearbetet i Sverige står fast. Ett varmt tack till Er alla som bidragit till att göra oss till den viktiga och samhällsnyttiga förening vi är i dag! ●

## SA Sverige och SA Stockholm får var sin vd

**StyrelseAkademien** är i dag Europas näst största och snabbast växande styrelseinstitut. För att bättre möta framtida behov har styrelserna därför beslutat att ändra organisationen så att SA Sverige respektive SA Stockholm blir egna organisationer med var sin dedikerad vd. Till vd för StyrelseAkademien Sverige har Suzanne Liljegren utsetts, medan Suzanne Sandler fortsätter som vd för StyrelseAkademien Stockholm.

Hon har de senaste åren framgångsrikt byggt upp båda organisationerna.

– De senaste åren har StyrelseAkademien tredubblat sitt medlemsantal och flera föreningar och verksamheter har tillkommit. Nu är det dags att ta konsekvenserna av denna tillväxt och anpassa vår organisation till framtidens utmaningar, säger Lars-Erik Forsgårdh, ordförande i StyrelseAkademien Sverige. ●



FOTO: JAN-OLAV WEDIN

INNEHÅLL

### Redaktion

**Chefredaktör:** Bertil Ekerlid  
bertil.ekerlid@ekerlids.com

**Ansvarig utgivare:**  
Lars-Erik Forsgårdh

**Produktion:**  
Editor Media  
c/o Vetenskapsmedia  
Drottninggatan 108  
111 91 Stockholm

**Layout:** Ashpool  
**Korrektur:** Michelle Bergman  
**Tryck:** Danagård Litho

Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 2 utkommer den 3 juni 2016

Upplaga 7 000 ex  
ISSN 1103-3673

### Annonser

**Annonspriiser:**  
Helsida: 13 900 kr  
Omslagets 4:e sida: 15 900 kr  
Halvsida 8 400 kr  
Kvartssida 4 900 kr

**Annonsbokning:**  
Robert Wallner, Mediakraft  
08-23 45 32, 070-992 53 43  
robert.wallner@mediakraft.se

**Professionellt Styrelsearbete** är StyrelseAkademiens medlemstidning och ges ut i samarbete med Ekerlids Förlag, Tegnérgatan 37, 111 61 Stockholm, telefon 08-411 42 70 eller e-post till info@ekerlids.com. Ett redaktionsråd med representanter från Styrelse Akademien är knutet till tidningen. ©Professionellt Styrelsearbete och StyrelseAkademien. Förbjudet att kopiera eller på annat sätt mångfaldiga innehållet i denna tidning utan vårt godkännande.

**04 Guldklubban 2015** | Carl Bennet och Per-Olof Westlin tog hem årets guldklubbor.

**08 Internationella kommittén** | Viktigt med ökad kunskap om svensk bolagsstyrning i EU.

**09 Skilsmässa** | Vad händer med företaget om ägarna skiljer sig?

**10 Styrelseskolan** | Slarv med vd-avtal kan stå styrelsen dyrt.

**12 25-årsjubileum** | Från kontroll till värdeskapande styrelsearbete.

**14 Vd har ordet**



Carl Bennet blev årets vinnare av Guldklubban i klassen "noterade bolag".



CARL BENNET VINNARE AV GULDKLUBBAN I KLASSEN NOTERADE BOLAG:

# ”Intern vd ofta bästa valet

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STIFTELSEN GULDKLUBBAN

Carl Bennet har många gånger beskrivits som svenskt näringslivs guldgosse. Nu bevisar han än en gång att det är sant, när han kammar hem Guldklubban för sitt arbete som styrelseordförande i Getinge.

**M**edicinteknikföretaget Getinge är en stor framgångssaga. Carl Bennet och Rune Andersson köpte ut det från Electrolux för 300 miljoner kronor 1989. Då utgjorde det ungefär 1 procent av Electrolux verksamhet, och gick dåligt. Nu är Getinges börsvärde uppe i omkring 52 miljarder och är ett av världens mest framgångsrika företag i sin bransch. Längre var Carl Bennet vd för Getinge och Rune Andersson ordförande. 1997 ville Rune Andersson sluta, och Carl Bennet tog med viss tvekan över ordförandesklubban. En av anledningarna till att han gjorde det var att det fanns en självklar efterträdare till honom på vd-posten. Det var Johan Malmquist, som sedan hade posten i 18 år.

## Långsiktighet är hans signum

Långsiktighet är alltså Carl Bennets signum. Här görs ingenting på två eller fem års sikt. En styrelse som rekryterar en vd

UR JURYNIS MOTIVERING:



Carl Bennets gärning som ordförande i Getinge är ett föredömligt exempel på hur dessa roller kan kombineras till bolagets och alla aktieägares fromma.

med mindre än tio års horisont är helt fel ute, menar han. Och bäst är det om man kan hitta vd:n internt.

– Det gäller att skapa en process inom företaget, som gör det möjligt för duktiga människor att komma fram internt. Det ger en enorm dynamik. Styrelsen bör hela tiden jobba för att ge människor chansen

” Världen är full av duktiga yrkespersoner. Om något är svårt, så är det att blanda rätt.

att visa vad de kan i koncernen. Då ser man vilka som kan bli aktuella den dag det är dags att byta vd, säger Carl Bennet.

## Rikta blicken utanför bolaget

Även om det är en stor framgång att kunna rekrytera vd:n internt är det inte absolut nödvändigt. Det finns tillfällen när styrelsen bör rikta blickarna utanför företaget.

– Om företaget befinner sig i rejäl gungning, eller om ett stort förändringsarbete är nödvändigt, då måste man kanske gå utanför.

Vid sidan om ordförandeskapet i Getinge är Carl Bennet också ordförande i tryckeriföretaget Elanders och i industriföretagsgruppen Lifco. I samtliga är han också största ägare. Hur påverkar det hans arbete som styrelseordförande?

*Är ägarskapet rentav en framgångsfaktor för en ordförande?*

Inte alls, menar Carl Bennet. Ordförandens viktigaste roll är att ta tillvara alla aktieägares intressen, inte bara sina egna. Och att skapa ett bra klimat för styrelsens arbete, så att alla ledamöters kompetens tas tillvara på bästa sätt.

– För att styrelsearbetet ska bli fram-





FOTO: GETINGE PRESSBILD

Getinge tillverkar medicinteknisk utrustning, som till exempel autoklaver, hjärt-lungmaskiner, respiratorer och patientlyftar.

gångsrikt är det viktigt att styrelsen kan spela sin roll. Det är att på uppdrag av aktieägarna utse vd och se till att lägga fast inriktningen på bolaget, följa upp verksamheten och skapa den stabilitet och kontinuitet som behövs.

### Många olika typer behövs

Det handlar om att kommunicera med människor. Se till att styrelsen består av så många olika typer och kompetenser som möjligt, och sedan få alla att blomma. En del ledamöter måste man pusha på för att de ska dela med sig av sin kunskap, andra får man hålla igen. Carl Bennet har liknat sig själv vid en dirigent, som låter olika medlemmar av orkestern höras mer eller mindre, beroende på vilken helhet han vill ha fram.

#### Hur hittar man dessa människor?

– Det är inte svårt alls, världen är full av duktiga yrkespersoner. Om något är svårt, så är det att blanda rätt.

– Det måste finnas en eller par ledamöter med branschkompetens, men alla behöver inte ha det. Sedan balanserar man dem med personer som har den specialkompetens som just det här

bolaget behöver. Det kan vara kunskap inom high tech, sjukvård eller mjukvara. Styrelsen är ju där för att stötta ledningen att bygga ett mer konkurrenskraftigt företag. Alla människor fattar beslut på basis av sina referenspunkter. Därför är ledamöternas bakgrund så viktig.

#### Stöttar sina vd:ar

Ett annat av Carl Bennets kännetecken är det starka stöd han utgör för sina vd:ar. Johan Malmquist byggde under sina 18 år som vd i Getinge upp en stark koncern och hyllades för det i pressen. Men så vände sympatierna i samband med att Getinge fick problem med den amerikanska läkemedelsmyndigheten FDA, som tvingade Getinge att genomföra en omfattande kvalitetsöversyn på flera av bolagets produktionsanläggningar. Skriverierna i medierna var legio och aktien föll. För ett år sedan kastade Johan Malmquist in handduken och sa upp sig – till Carl Bennets stora sorg.

#### Hur stöttar man som ordförande en vd i blåsväder?

– Jag hade gott förtroende för Johan hela tiden. Den stöttningen ska finnas

hela tiden till vardags, och bli mer synlig när det blåser. Det är ingenting som kan poppa upp bara för att något händer. Framför allt måste ordföranden visa sitt stöd för vd inför styrelsen, och om det behövs går man ut och visar det även för omgivningen.

En anledning till att Johan Malmquist kunde gå relativt snabbt efter sitt beslut var att det fanns en efterträdare, Alex Myers. Till synes var han en extern rekrytering eftersom han kom från jobbet som vd för sängtillverkaren Hilding Anders. Men Alex Myers har tidigare jobbat i Getinge och han var välkänd av styrelsen.

### Obrutet förtroende krävs

För att ordföranden ska kunna stötta sin vd, krävs att det finns ett obrutet förtroende mellan de två. Ju bättre förtroende, desto bättre jobb kan ledningen utföra.

– Om styrelsen är misstänksam mot vd och hela tiden ger honom eller henne nya uppgifter för att hålla sig informerad, är det en dålig signal. Jag brukar säga att styrelsen ska ägna sig åt uppföljning, inte kontroll. Det känns mer positivt, även om det är samma sak. Det skapar en stabil omgivning för vd.

Vad kan en ordförande göra för att utvecklas själv? Var självkritisk, blir Carl Bennets svar:

– Ibland är jag kritisk mot mig själv, jag tycker inte alltid att jag lyckas fullt ut med att ta vara på andras kompetens eller hitta rätt kombination av människor. Man kan alltid fråga sig själv vad man skulle kunna göra bättre.

Han är en av Sveriges mest framgångsrika företagsledare, men allt kan så klart bli bättre. Nu satsar han på nästa mål: att Getinge fördubblar sin omsättning ännu en gång. ●



FOTO: GETINGE PRESSBILD

**Carl Bennet** är ordförande i Getinge, Lifco och Elanders samt ledamot i Holmen och LE Lundbergsföretagen.

CARL BENNET:

## Goda råd till en styrelseordförande

- 1 Var långsiktig. Tänk i decennier.
- 2 Stötta din vd i vått och torrt. Stötningen ska finnas där till vardags. Börjar det blåsa, tryck på lite extra.
- 3 Forma styrelsen runt en kärna av branschkompetens och bygg på med företagsspecifik kompetens.
- 4 Om du själv är delägare i företaget: Tänk på att du som ordförande ska ta tillvara alla aktieägares intressen.



FOTO: STIFELSEN GULDKLUBBAN

Per-Olof Westlin blev årets vinnare av Guldklubban i klassen "onoterade bolag".

PER-OLOF WESTLIN GULDKLUBBEVINNARE I KLASSEN ONOTERADE BOLAG:

# Ordning och reda räddade företaget

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: JOHAN BERNSPÅNG

Han brinner för entreprenörer och vet att de måste få frihet att flyga. Själv gillar han strukturer och ordning och reda. Den kombinationen har gett Per-Olof Westlin från Hjo en Guldklubba.

**F**öretaget det handlar om är Kanonaden Entreprenad i Nässjö. År 2007 fick företaget stora problem med likviditeten. Ett stort vägjobb hade gått sämre än väntat och pengarna tröt.

Kanonaden höll på att hamna i en riktig knipa och revisorn rekommenderade ägarna att ta in en extern styrelseledamot och föreslog Per-Olof Westlin. Han var känd i bygden som duktig i ekonomi samtidigt som han hade kunskap om entreprenadbranschen. Till vardags har Per-Olof Westlin tills nu varit vd för inte mindre än fem kommunala bolag i Hjo, men nu har han dragit ner till tre vd-jobb. Energin verkar det inte vara något fel på.

– Jag började med att närvara som adjungerad på ett par styrelsemöten i Kanonaden innan jag bestämde mig för att acceptera ordförandeskapet. Det gäller ju att bedöma om man verkligen kan bidra eller inte, berättar han.

Han såg då att just den kunskap han

besitter var det som fattades i det ägarledda företaget. Det hade grundats av entreprenörer som var innovativa, idérika och bra på att skaffa jobb. Men revisorn efterlyste bättre internkontroll och administration, och här kände Per-Olof Westlin att han hade en del att komma med.

– Entreprenörer drivs av sitt engagemang, och det är viktigt att de får jobba på sitt sätt. Administration är oftast inte en prioritet, konstaterar Per-Olof Westlin.

## Första uppgiften: hitta en ny vd

Första uppgiften för honom som ordförande var att hitta en ny vd. Han ville ha en extern person som kunde se på verksamheten med friska ögon och som kunde balansera de två grundarna. Till sammans med ägarna hittade Per-Olof Westlin Ola Forsell. Som en del i uppgörelsen erbjöds han att bli delägare på förmånliga villkor, och han tackade ja.

PER-OLOF WESTLIN:

## Tips för bra styrelsearbete

- Håll agendan kort och enkel.
- Diskutera rätt saker på mötena. Ägarfrågor hör inte dit.
- Låt entreprenörerna leda av sitt driv.
- Skifta fokus när det behövs.

UR JURYNs MOTIVERING:



Genom sitt affärssinne och en god känsla för entreprenörskap bidrar Per-Olof Westlin aktivt i avgörande affärsfrågor.

Vid det laget omsatte Kanonaden mellan 50 och 60 miljoner kronor per år. För 2014 landade den siffran på 536 miljoner med ett resultat på nästan 38 miljoner efter finansnetto. Omsättningen väntas stiga till 550 miljoner 2015.

## Nyckelorden är ordning och reda

Ordning och reda är nyckelorden. I och med att styrelsearbetet har professionaliserats, blir det nu naturligt att stanna upp och analysera verksamheten och se strategiskt på framtiden. Per-Olof Westlin föredrar att jobba med en enkel agenda på styrelsemötena: 1. Hur har det gått? 2. Vad gör vi nu? 3. Hur ser det ut fram över?

– Vår starka sida är att vi är bra på att skifta fokus, inte minst för att hitta bra jobb till vettigt lönsamhet. Flera gånger har vi riktat in oss på ett nytt geografiskt område eller bytt inriktning på arbetet. Det är jag stolt över.

Får Per-Olof Westlin själv del av den formidabla uppgången?

– Inte direkt. Jag får ju mitt styrelsearvode, som följer prisbasbeloppet, säger han.

Per-Olof Westlin verkar nöjd med det. Jobbet ger honom stimulans och han känner att han bidrar till verksamheten och till bygden. Några egna entreprenörsdrömmar har han inte.

– Visserligen har jag något litet bolag vid sidan om, men för mig har det alltid varit det viktigaste att stanna här i Hjo, där jag bor, säger han. ●



# Bli bättre på strategi- och affärsplanearbete

Många ledningsgrupper och styrelser möter ibland svårigheter och utmaningar i sitt strategiarbete. Christer Hellstrand, VD på CANEA, har i över 20 år hjälpt både små och stora organisationer i en rad branscher med strategi- och verksamhetsutveckling och vet hur du kan förbättra ert strategi- och affärsplanearbete.



”Jag upplever många gånger att brist på struktur och gemensamma arbetssätt i kombination med en gemensam kunskapsplattform ofta leder till ineffektivt arbete i form av ad hoc-insatser, ostrukturerade diskussioner, analyser och tidsspillan. Och när det väl finns en strategi på plats, underskattar många arbetet med att implementera strategin – något som vi poängterar är viktigt för att lyckas ända fram.”

## En integrerad lösning ökar framgången

CANEA arbetar med strategier, system och arbetssätt genom att vi kan erbjuda integrerade lösningar inom konsulttjänster, IT-lösningar och utbildning.

”Vår erfarenhet är att det är en fördel om vi kan vara med hela vägen från analys, via implementering, till uppföljning av de definierade effekterna. Ledningen och styrelsen ska äga strategin och inte låta en konsult ta fram den åt dem. Det påverkar förmågan att förstå strategin och exekvera den fullt ut. Samtidigt är det väldigt bra att använda en konsult för att skapa en struktur för arbetet, höja kompetensen hos de involverade, driva processen framåt samt utmana genom frågor och frågeställningar. Lämpligast görs detta genom en inledande analys och en serie workshoppar med, om

behov finns, utbildningsavsnitt för att skapa en gemensam kunskapsplattform tillsammans med alla iblandade.”

## Framtida trender för strategi- och affärsplanearbete

Inför framtiden ser Christer en hel del trender och utveckling inom strategi- och affärsplanearbetet, bland annat ett ökat fokus på upplägg som tydligare binder ihop strategi med det operativa arbetet.

”Jag ser också en ökad användning av IT-system som är anpassade till strategiimplementering. Det gäller även kompetens hos ledning och styrelse som ger större insikt i hur viktigt det är att ledningssystemet blir ett verktyg att föra ut och implementera strategi och målarbete. Detta känns riktigt roligt då det är något som vi arbetat med i många år, kanske kan vi inspirera andra till att ta tag i sitt ledningssystem och sitt strategiarbete. Då vi har alla delar i vår egen verksamhet underlättar vi för många kunder att nå framgång!”

Vill du veta mer om hur vi kan hjälpa dig att få en röd tråd mellan strategi och genomförande med hjälp av IT-system, utbildning och konsulter? Kontakta oss: 010-459 00 00, [info@canea.se](mailto:info@canea.se), [www.canea.se](http://www.canea.se)

## Christers tips till dig som är involverad i strategi- och affärsplanearbetet

- 1 Ta inget för givet – det gäller både ledningens och styrelsens kunskap inom området, gemensamma definitioner och synsätt samt den fakta som används som beslutsunderlag.
- 2 Skapa en gemensam struktur och gemensamma arbetssätt. Detta innefattar struktur på affärsplan inklusive analys samt processen för att hålla igång strategi- och affärsplanearbetet och ständigt förbättra det.
- 3 Slarva inte med analysen och låt hela ledningsgruppen och om möjligt delar av styrelsen vara involverad – det skapar förståelse och är första steget för implementeringen av strategin.
- 4 Skaffa en gemensam kunskapsplattform.
- 5 Se till att ledningen har en dialog med styrelsen om vad de förväntar sig.
- 6 Ta fram en väldigt tydlig och konkret plan som innefattar implementeringen och hur den ska följas upp.

CANEA

# Viktigt att öka kunskapen om svensk bolagsstyrning i EU

TEXT: INGRID KINDAHL

StyrelseAkademien är mycket aktiv internationellt. I och med inträdet i den europeiska organisationen ecoDa\* 2011 bildades SA:s internationella kommitté med Per Lekvall som ordförande.

**Per Lekvall** är ordförande i StyrelseAkademiens internationella kommitté. Han tycker att han har ett roligt och viktigt jobb som innebär ett tätt samarbete med både parlamentariker och tjänstemän inom EU.



**A**mbitionen med medlemskapet i ecoDa var högt ställd redan från början. EU-kommissionen bedriver ett intensivt arbete med att ta fram olika regelverk, direktiv, rekommendationer och förordningar för bolagsstyrning. Dessa ligger till grund för nationell lagstiftning och självreglering i medlemsstaterna.

– Här ville vi vara med och påverka. Inte minst för att många av reglerna passar dåligt in i det svenska corporate governance-systemet, säger Per Lekvall.

Sverige må vara ett litet EU-land, men när det kommer till intresse och engagemang för styrelsearbete är det stort. SA har det näst största medlemsantalet av alla organisationer i ecoDa, och genom ett aktivt engagemang i ecoDas styrelse och kommittéer har SA lämnat avtryck i organisationens arbete.

## Arbetet sker i kommittéer

ecoDa bedriver sitt arbete bland annat genom ett antal kommittéer. Deras ansvarsområden är policy, utbildning, kommunikation och benchmarking.

– Vi kom med i alla. Jag är själv med i policykommittén, som är den som utformar ecoDas uppfattningar och ställningstaganden i olika policyfrågor, säger Per Lekvall.

I sin roll som ordförande i SA:s internationella kommitté ser han det som sin uppgift att dels öka kunskapen om, och förståelsen för, svensk (och nordisk) bolagsstyrning inom ecoDa och EU-administrationen i Bryssel, dels fånga upp idéer och kunskap kring styrelsearbete från andra länder och – där det lämpar sig – försöka införliva dem i Sverige. Det finns fem medlemmar i SA:s internationella kommitté: Förutom Per Lekvall själv är de Lars-Erik Forsgårdh, Lena Henningsson, Suzanne Liljegren och Christer Ridström (avgående). Alla är utsedda av SA:s styrelse.

Det mesta av kommitténs ecoDa-arbete sker genom telefonmöten, men det blir också en och annan resa till Bryssel. Bland annat deltar kommitténs



Sverige må vara ett litet EU-land, men när det kommer till intresse och engagemang för styrelsearbete är det stort.

\*ecoDa står för European Confederation of Directors' Associations

medlemmar regelbundet som talare och paneldebattörer i ecoDas seminarier och konferenser inom området. De ser därigenom till att både synas och höras, och Per Lekvall vittnar om ett tätt samarbete med många direktkontakter med EU-parlamentariker och tjänstemän inom EU-kommissionen.

– Det är ett roligt och viktigt jobb. Hela EU:s agenda bygger på den anglosaxiska bolagsstyrningsmodellen, främst beroende på att de amerikanska och brittiska kapitalmarknaderna har varit så dominerande under så lång tid. Men allt passar inte in i vårt system, och därför försöker vi få nya regleringar att bättre ta hänsyn till vår modell, säger Per Lekvall.

## Starkt minoritetsskydd

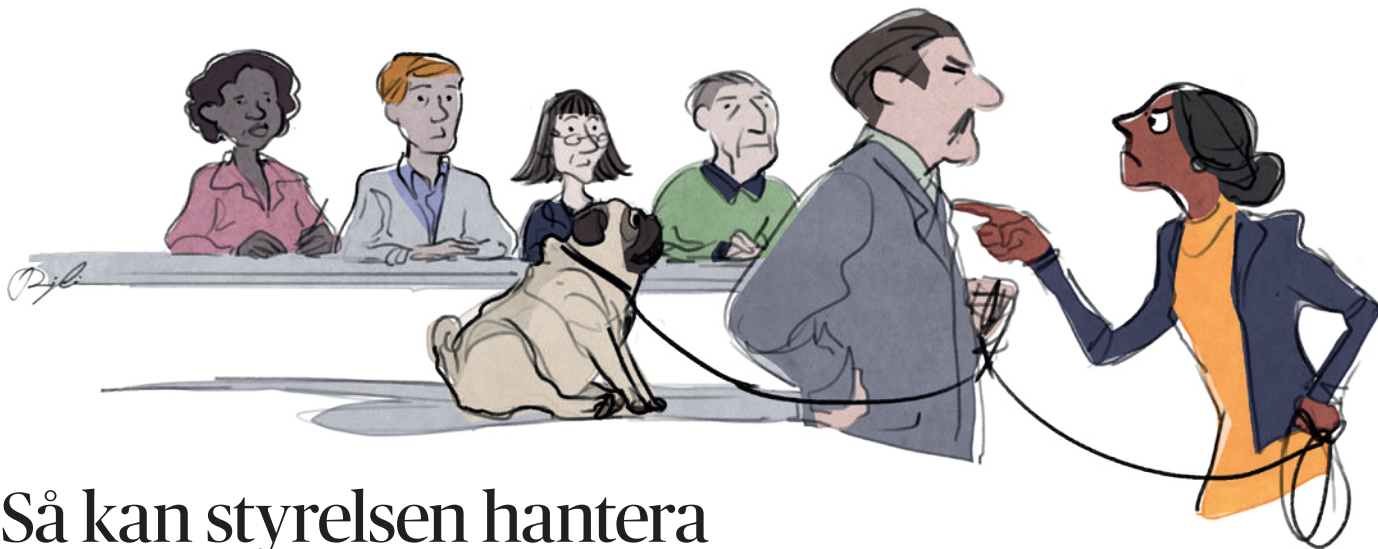
Ska man sammanfatta skillnaderna är ägandet av börsbolagen i Sverige relativt koncentrerat där starka huvudägare har makt att i hög grad styra bolagen, bland annat genom att medverka i valberedningar och styrelser. För att balansera denna ägarmakt är minoritetsskyddet starkt. I anglosaxiska länder är ägandet ofta mycket mer spritt och ägarna är mindre engagerade i styrningen av bolagen.

Som exempel på hur det kan slå fel nämner Per Lekvall EU:s förslag om revisorernas arbetsätt. I Sverige ligger revisionskommittén under styrelsen, medan EU:s förslag drar åt en mer fristående revisionskommitté som sätts att övervaka revisorernas arbete.

– Vi var väldigt aktiva och fick stort gehör i ecoDas ställningstaganden. Där emot var våra möjligheter att sedan påverka kommissionens förslag begränsade, säger Per Lekvall.

Nu vänder han blickarna mot kommande frågor, bland annat den om "capital markets union". Det handlar om att underlätta kapitalförsörjningen för små och medelstora företag inom EU. Detta ser Per Lekvall som en angelägen fråga för hela EU. ●





# Så kan styrelsen hantera Hotet om skilsmässa

TEXT: INGRID KINDAHL | ILLUSTRATION: RONJA MELIN

Vad händer med företaget om ägarna skiljer sig? Det borde externa styrelseledamöter ha koll på. En skilsmässa kan nämligen vara ett reellt hot mot företagets överlevnad.

**D**e allra flesta företag som startas är familjeföretag. Samtidigt ligger antalet skilsmässor stadigt kring 50 procent av alla äktenskap. Det är bara att göra matten: Många företag och massor av ägare och deras anställda påverkas varje år.

Vid Handelshögskolan i Jönköping har man startat ett forskningsprojekt för att reda ut vilka konsekvenser skilsmässorna får för ägarna och för företagen.

– Problematiken kring ägarnas skilsmässa hamnar mitt i skärningspunkten mellan affärsrätt och familjerätt. Företagaren behöver rådgivning från flera håll. Det räcker oftast inte att bara anlita företagets jurist.

Det säger företagsekonomerna och universitetslektorn Kajsa Haag, som tillsammans med juridikprofessor Lars-Göran Sund driver sitt forskningsprojekt vid CeFEO (Center for Family Enterprise and Ownership).

## Aktierna ingår i giftorättsgodset

En av deras poänger är att om en företagare bestämmer sig för att skiljas, kommer aktierna i företaget att ingå i giftorättsgodset och delas lika mellan makarna. Det spelar ingen roll om företagaren tidigare har skrivit andra affärsavtal, exempelvis om hembud. En bodelningsförrättare får inte ta hänsyn till företagets bästa eller andra intressenter. Reglerna är till för att skydda den svagare parten av makarna.

– I det här fallet övertrumfar familjerätten affärsrätten, säger Kajsa Haag.

Den av makarna som får aktierna på sin lott i skilsmässan måste då lösa ut sin make med värdet av hälften av aktierna.

Finns inte de pengarna övergår hälften av aktierna till den andra maken. Då kan en absurd situation uppstå: Det äkta par som just bestämt sig för att skiljas, blir nu kompanjoner.

– I våra fallstudier har vi sett detta hända, och det brukar inte gå bra. Företaget blir lidande av ägarnas interna konflikter, säger Kajsa Haag.

## Många riskfaktorer

Om det inte finns tillräckligt med pengar att lösa ut den ena maken eller om det nu skilda paret inte kan jobba ihop, innebär det stora risker för företaget och de anställda. Företaget kan hamna på obestånd, läggas ner eller köpas upp av ett större företag. Dessutom kan rykten om en skilsmässa snabbt minska förtroendet för en företagare på en liten ort och affärerna blir lidande långt innan skilsmässan är ett faktum.

## Vad kan ägarna göra för att skydda sitt företag?

– Det bästa och enklaste är att skriva äktenskapsförord och därigenom göra aktier till enskild egendom för den som driver företaget. Men vi vet att ytterst få ägare gör det. Många tycker det känns svårt att ta upp ämnet, säger Kajsa Haag. Hon anser att ansvaret faller på alla de

rådgivare som omger företaget. Revisorn, bankkontakten – och eventuella externa styrelseledamöter.

– Normalt borde detta inte vara en styrelsefråga. Men eftersom företagets framtid står på spel och det i de flesta familjeföretag finns en stor överlappning mellan rollerna, kan externa ledamöter ta upp frågan, säger Kajsa Haag.

Därmed skulle man också komma runt problemet att en av ägarna måste be den andra om ett äktenskapsförord. Det blir mindre pinsamt om kravet kommer från styrelsen. ●

## DET FINNS JURIDISKA LÖSNINGAR

Här är några juridiska instrument som skyddar företaget vid eventuell skilsmässa mellan ägarna:

- Äktenskapsförord (gör aktierna i bolaget till enskild egendom).
- Gåva och testamente (gör aktierna i bolaget till enskild egendom).
- Avyttringsbegränsningar i bolagsordningen.
- Avyttringsbegränsningar i aktieägaravtal.
- Klausuler i avtal om upprättande av familjeråd.

Problemet är att instrumenten används alldeles för lite. Forskningsprojektets syfte är att öka kunskapen hos företagare och deras rådgivare, bland annat styrelsen.

# Slarv med vd-avtal kan stå styrelsen dyrt

TEXT:ANNIKA ROSELL | FOTO: PRIVAT

Trots att vd-rekryteringen är en av styrelsens viktigaste uppgifter, slarvar många med att upprätta ett anställningsavtal för sin nya vd. Det kan bli dyrt för företaget – och i värsta fall även för ledamöterna.

”  
Man bör kontrollera utbildning, tidigare resultat och personens privatekonomi.

**D**ino Kalamujic är advokat på den internationella advokatfirman DLA Nordic och specialist inom arbetsrätt. I sitt jobb stöter han ofta på problem som orsakas av att vd inte har något ordentligt anställningsavtal.

– Jag är faktiskt förvånad över att jag ofta upptäcker tveksamheter kring en vd, särskilt när styrelsen tycker att den har gjort en felrekrytering och vill byta vd, säger han.

Inte nog med att vd inte har levererat önskat resultat i bolaget och att han mörkat viktiga händelser. Dessutom saknas ofta ett vd-avtal som talar om vad som händer när vd sägs upp. Dino Kalamujic gör klart att det är styrelsens ansvar att se till att ett avtal finns.

– När vd rekryteras går det ofta snabbt och anställningen sker på någons rekommendation. Man nöjer sig med att den tilltänkta har varit vd tidigare. Men man bör kontrollera utbildning, tidigare resultat, personens privatekonomi så att det inte finns stora skulder eller betalningsanmärkningar, säger han. ●



Dino Kalamujic advokat på DLA Nordic.

mentation. Man nöjer sig med att den tilltänkta har varit vd tidigare. Men man bör kontrollera utbildning, tidigare resultat, personens privatekonomi så att det inte finns stora skulder eller betalningsanmärkningar, säger han. ●

## Vad styrelsen bör tänka på när bolaget skriver avtal med sin vd

### Våga fråga

Kontrollera kandidatens kvalifikationer, tala med referenser, ta en kreditupplysning, begär utdrag ur belastningsregister. Det kan många gånger göra att bolaget sparar både pengar och anseende längre fram.

### Eget bolag

Många vd:ar vill gärna jobba som konsulter och fakturera uppdrag från eget aktiebolag. Men det kan innebära en väsentlig risk då Skatteverket kan granska avtalet och anse att detta är ett anställningsavtal, exempelvis för att vd inte har några andra konsultuppdrag. En omkaraktärisering av avtalet till en anställning innebär att hela konsultersättningen (även moms) är lön. Både vd:n och utbetalaren riskerar skattetillägg. Notera att styrelsen ytterst är solidariskt betalningsansvarig för detta.

### Las gäller inte

Den vanligaste frågan är om vd omfattas av lagen om anställningskydd, Las. Svaret är normalt nej. Men i praktiken finns ett visst skydd i de flesta anställningsavtal. Bland annat har vd i regel längre uppsägningstid och kan ha rätt till avgångsvederlag. Finns inget vd-avtal svävar alla i ovisshet.

### Reglera uppsägningstid

Det bör framgå av anställningsavtalet vilka ersättningar och förmåner utöver lön som vd:n får behålla under uppsägningstiden. Ska vd:n vara arbetsbefriad under uppsägningstiden, ha rätt att ta ett nytt arbete under den tiden? Ska inkomst från det arbetet i så fall avräknas från uppsägninglönen?





# Ny kompetens i styrelsen? - Grattis!

## Anmäl det på verksamt.se!

Det är på verksamt.se du gör ändringar och kompletteringar i aktiebolag hos Bolagsverket. Där anmäler du exempelvis ny styrelseledamot eller revisor, ändrar postadress och anmäler ändringar i bolagsordningen.

Och du, när du gör en styrelseändring i tjänsten, kan du få den registrerad på en timme.

Använd verksamt.se!

*Verksamt.se*

Samlad service från myndigheter



### Bestäm avgångsvederlag

Avgångsvederlag motsvarande sex månadslöner är vanligt och i börsnoterade bolag är det inte ovanligt med avgångsvederlag motsvarande 12-24 månadslöner. Ofta missar bolaget att reglera när avgångsvederlag inte ska utgå, till exempel vid avtalsbrott eller under andra omständigheter som inte är förenliga med styrelsens instruktioner.

### Längre uppsägningstid kan vara bättre än konkurrensklausul

Även för en vd får avtalet (tidigare 1969 års avtal) om konkurrensklausuler betydelse. Från 1 december 2015 trädde nya regler i kraft som tidsbegränsar konkurrensförbudet till nio månader mot tidigare tolv. Vid behov kan det förlängas till som mest 18 månader.



Klausulen innebär att om den uppsagda vd:n erbjuds en anställning som han eller hon inte kan ta på grund av konkurrensklausulen, bör han eller hon få kompensation från bolaget eftersom detta ökar chanserna att konkurrensförbudet skulle anses giltigt av domstol. Även om konkurrensförbudet endast gäller till exempel i nio månader efter anställningens slut, finns risk för att en domstol jämkar eller helt underkänner konkurrensklausulen. Det kan därför vara värt att i stället för konkurrensklausul överväga att avtala om längre uppsägningstid.

### Klargör vad som omfattas av sekretessen

Bolaget har bevisbördan vid en eventuell tvist och därför är det viktigt att brott mot sekretess sanktioneras med vite. Det är meningslöst att ha sekretessregler om den som bryter mot dem inte drabbas av en påföljd.

### Bonus

Om bonusen är baserad på personliga prestationer är bonus normalt grund för semesterersättning/semesterlön.

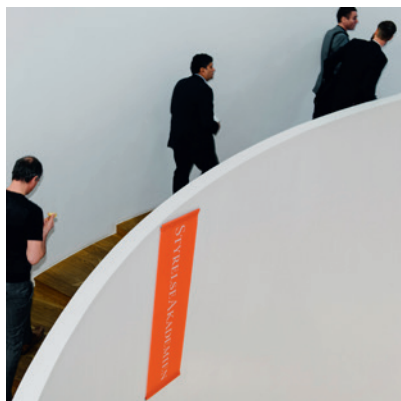
### Skiljeförfarande

För vd och högre befattningshavare är det klokt att avtala att tvist ska avgöras genom skiljedom. Fördelen är att det ofta går snabbare än en tvist i allmän domstol och att sekretess råder i skiljeförfarande. Mål i allmändomstol avgörs ofta inför öppna dörrar.



TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: STEFAN TELL

StyrelseAkademien firar ett kvartssekel som styrelseledamöternas egen folkrörelse. Under den tiden har organisationen fått en central roll i utvecklingen av svensk styrelsepraxis. "Vägledning till god styrelsesed" har blivit ett rättesnöre för hur styrelsearbete bör bedrivas.



## Från kontroll till värde styrelsearbete på 25 år

**S**tyrelseAkademien grundades i Stockholm som en proteströrelse mot tidens syn på styrelsearbete. – Då fanns ingen annan väg in i styrelsen än att jaga älg, säger Öjvind Norberg, en av grundarna.

Sedan dess har mycket hänt. Styrelsearbetet har gått från att vara kontrollerande till strategiskt, visionärt, coachande. I dag får den kravställande styrelsen stå tillbaka för den värdeskapande styrelsen som också bidrar med kreativitet och innovation. Dagens styrelseuppdrag handlar alltså mer om att säkra framtida värden än om att granska det

som varit. StyrelseAkademiens roll är då att identifiera utmaningar som styrelsen ställs inför och erbjuda aktuella utbildningar och aktiviteter.

### Stöttar sina medlemmar

StyrelseAkademien stöttar sina medlemmar på många sätt. "Vägledning till god styrelsesed" ger till exempel råd och hjälp om hur styrelser kan bedriva sitt arbete för att få ut ett maximalt och hållbart värdeskapande i bolagen. Den togs fram 2003 och har utvecklats och reviderats två gånger sedan dess. Den är utan tvekan StyrelseAkademiens viktigaste bidrag som ideell förening och utgör ett fundament i alla utbildningsinsatser.

I den omarbetade upplagan från 2014 finns flera nya rekommendationer, till exempel hur styrelsen bör arbeta med hållbarhetsfrågor. Men också hur styrelsen kan samverka med revisorn, hur styrelsen ska utvärderas och hur den bör arbeta med intern kontroll och riskhantering.

### SA fortsätter att växa

Sedan 20-årsjubileet 2011 har StyrelseAkademien växt med ytterligare cirka 2 500 medlemmar och har idag 18 medlemsföreningar med över 6 500 individuella medlemmar. Förra året utbildades över 2 000 medlemmar genom StyrelseAkademien.





Läs mer om allt som händer under jubileumsåret på [styrelseakademien25.se](http://styrelseakademien25.se)

# skapande

”Vägledning till god styrelsesed” samt Svensk kod för bolagsstyrning är grundpelarna för att dagens styrelser – och särskilt ordföranden – ska kunna möta de krav på ökad professionalism som växt fram de senaste 10-15 åren.

– Ingen styrelse är starkare än sin ordförande, konstaterar StyrelseAkademiens ordförande Lars-Erik Forsgårdh.

## Två honnörords

Tillgänglighet och nytta är två honnörords för StyrelseAkademien.

– Förutom alla spännande aktiviteter och seminarier under jubileumsåret, bygger vi även om vår webbplats för att göra den mer tillgänglig och matnyttig för våra medlemmar, säger Suzanne Liljegren tf vd i StyrelseAkademien.

StyrelseAkademiens verksamhet är viktigare än någonsin och sedan inträdet i den europeiska organisationen ecoDa 2011, har även det internationella engagemanget ökat. Läs mer om detta i intervjun med Per Lekvall på sidan 8. ●



Mingel, mat och livliga diskussioner utmärkte StyrelseAkademiens officiella kickoff.



Ovan: Katarina Bonde, styrelseledamot i Fingerprint Cards och vd Jörgen Lantto, talar om styrelsearbetet i bolaget.



Nedan: Katarina Burton och Anna Malm Bernsten lät sig väl smaka under minglet.



## Vad händer under 25-årsjubileet?

**J**ubileumsåret inleddes 29 januari med en medlemslunch och en officiell kick-off.

Under året kommer medlemmarna vidare att bjudas in till ett extra antal arrangemang och seminarier, utöver ordinarie program. Till exempel ett matchningsevent i slutet av februari mellan bolag och StyrelseAkademiens kandidater i Kandidatbanken.

11 april avslutas firandet med föreningsstämma och jubileumskalas. ●



# KONKURS DEL AV DYNAMISKT NÄRINGSGLIV

**Stora värden skulle kunna räddas om attityderna kring konkurser och företagsrekonstruktioner förändrades. Det anser både StyrelseAkademien och Ackordscentralen.**

Både StyrelseAkademien och Ackordscentralen är djupt engagerade i att ändra samhällets attityder till entreprenörer som går i konkurs. Samhället och företagen har mycket att vinna på att byta ut dagens skuld- och skamproblematik mot en insikt om att konkurs är en del av ett dynamiskt näringsliv, och att motgångar gör företagen starka.

Det är skälet till att Ackordscentralen anordnar ett halvdagsseminarium på temat "En andra chans" den 12 april på Konserthuset i Stockholm.

Inbjudna talare är bland andra Kajsa Leander, rikskänd för sin konkurs av pionjärföretaget Boo.com, och Sven-Olof Johansson, numera framgångsrik ägare till fastighetsbolaget Fastpartner – även han med en omtalad konkurs bakom sig.

Dessutom utlovar Ackordscentralen att en känd näringslivsprofil och styrelseledamot kommer att medverka. Vem det blir är i skrivande stund ännu inte klart. ●



FOTO: JAN-OLAV WEDJIN

Hör Kajsa Leander, Sven-Olof Johansson och andra kända näringslivsprofiler prata om "En andra chans" i Konserthuset den 12 april.

VD HAR ORDET

Suzanne Liljegren vd StyrelseAkademien Sverige

## En framgångsrik organisation som ger konkreta verktyg

StyrelseAkademiens arbete för professionell utveckling av styrelseledamöter och ägare är ledande i Sverige.

**Vi är Europas** näst största styrelseinstitut med över 6 500 medlemmar och vi fortsätter att växa. Vi representerar Sverige i Europas organisation för ledande styrelseinstitut (ecoDa) där vår egen ordförande, Lars-Erik Forsgårdh, nyligen har avslutat ett framgångsrikt ordförandeskap. Vår syn på lagstiftning inom styrelseområdet efterfrågas såväl inom EU som i Sverige. Men framför allt är vi det institut som erbjuder Sveriges mest heltäckande utbud av tjänster, nätverk, kunskap, aktiviteter och rekryteringar inom styrelseområdet. Det kan vi göra därför att vi är en medlemsbaserad organisation, där varje medlem ger av sin kompetens och sitt engagemang.

**Med vår passion** för styrelsefrågor bidrar vi tillsammans till en professionalisering av svenskt styrelsearbete. Våra erfarenheter från styrelserummet stannar inte hos oss. I opinionsarbetet för vi fram vår uppfattning om vad som behöver göras för att svenskt näringsliv ska stärkas. I vårt normgivande arbete bidrar vi med kompetens om hur ett gott styrelsearbete ska bedrivas.

**Som medlem** får du verktyg som gör att du kan utvecklas som styrelseledamot och därmed bidra till ett värdeskapande styrelsearbete. Utbildningar, seminarier, utvärderingar, faktakunskap, nätverks-träffar, diskussioner på LinkedIn och Facebook..., sätten är många och möjligheterna ännu fler. I din lokala förening hittar du andra med samma styrelseintresse som du.

**Vår omgivning** är på många sätt turbulent, såväl i Sverige som internationellt. Det ställer ännu högre krav på oss i våra styrelseuppdrag. Till det ska läggas beslut som väntas under 2016, till exempel EU:s digitala inre marknad och handelsavtalet mellan USA och EU. Hur påverkar det mig i min styrelsevardag? Var kan jag hämta kunskap, diskutera utmaningarna jag möter i mitt styrelsearbete?



FOTO: MAGNUS PEHRSSON

Suzanne Liljegren är sedan januari 2016 ny vd för StyrelseAkademien Sverige.

**Under 2016** vill vi stärka dialogen mellan medlemmar, partner och andra i vår omgivning, som också vill bidra till ett värdeskapande styrelsearbete.

Några exempel: StyrelseAkademien Stockholm firar 25-årsjubileum med att lyfta frågan om värdeskapande styrelsearbete. I det ingår behovet av att professionellt rekrytera kompetens till svenska styrelser. Ackordscentralen, Företagarna, Handelskammaren, Dagens Industri, PwC, AIG, Experis, Cision, WWF och många, många fler är med i firandet. Läs mer i dagens tidning om 25-årsjubileet.

Genom ecoDa erbjuder vi webinarer om aktuella styrelseämnen och den senaste kunskapen inom specifika, styrelserelaterade områden. Ett exempel är det senaste om vilket ansvar och vilka skyldigheter styrelseledamöter har i dagens EU. Läs mer om ecoDa och vår internationella kommitté på sidan 12 i tidningen.

Vår webbplats byggs om för att göra det enklare för dig som medlem att tanka kunskap, engagera dig i din lokala förening, delta i dialoger och nätverkande, vidareutbilda dig och öka din styrelsekompetens.

Välkommen till ett nytt, spännande styrelseår med StyrelseAkademien! ●



# Time for boards to enforce cyber risk management systems

BY: SUZANNE LILJEGREN

**A** Single Digital Market promises opportunities for Europe but also threats – cybersecurity being one of them. There is a need for board directors to understand and approach cybersecurity as an enterprise-wide risk and management issue, not just an IT issue.

– I would encourage directors not to be afraid of the digital world but to understand that cybersecurity is more than a technical question, says Richard Knowlton, CEO of Internet Security Alliance for Europe (ISAFE).

ISAFE is a Brussels-based organization affiliated to its US counterpart, ISA, and aims at creating a sustainable secure cyber space. Together with the US National Association of Corporate Directors (NACD), ISA has developed guidelines for board directors on cybersecurity, guidelines that also are relevant for European board directors.

ISAFE stresses that directors should understand the legal implications of cyber risks as they relate to their company's specific circumstances, including making sure that the minutes reflect that cybersecurity was on the board agenda.

– Resilience is key. When something happens the company should be well prepared to manage an attack. Therefore, board of directors need to make sure that the management establishes a proper, enterprise-wide cyber risk management system with adequate staffing and budget.

In their board work, directors should discuss cyber risks, including which risks to avoid, accept, mitigate, or transfer through insurance. Specific plans need to be put in place associated with each approach. To do this, boards should have adequate access to cybersecurity expertise, and discussions about cyber risk management should be given regular and adequate time on the board agenda.

– A risk assessment helps define what are the most important assets and what are the risks associated with them, says Knowlton. Are the risks coming from criminals, people who do not like your company, states? How do we protect ourselves?

The EU Commission is proposing a partnership with the industry on cybersecurity in order to reduce cyber risks (see fact box about the Digital Single Market). But Richard Knowlton is critical about how this is carried out.

– There is a tendency for the Eurocrats to draw up proposals and then talk to business. I would much rather the EU Commission copied the US way of creating such a partnership, using a bottom-up approach, says Knowlton.

– As it is now, the US is using an incentive based approach where as Europe is more legislative. But you cannot regulate that a company should use a certain firewall for instance, concludes Knowlton and wants to see more of pro-market and self-regulatory policies. ●



FOTO: ROSAS - PRESS & PHOTOGRAPHY

**Richard Knowlton** is CEO of Internet Security Alliance for Europe (ISAFE).

## The EU Digital Single Market

**By the end of this year the EU should benefit from a single, digital market. This is the aim and the promise of the EU Commission President Jean-Claude Juncker when he in June of last year launched 16 initiatives to make it happen. The 16 EU initiatives are grouped in three pillars. More information at: [ec.europa.eu/priorities/sites/beta-political/files/roadmap\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/priorities/sites/beta-political/files/roadmap_en.pdf)**

### **PILLAR 1** Better access for consumers and businesses to digital goods and services across Europe.

- 1 Rules to make cross-border e-commerce easier – both for consumers and businesses.
- 2 Enforce consumer rules more rapidly and consistently.
- 3 More efficient and affordable parcel delivery; on the wish list for the clear majority of companies trying to sell online.
- 4 End unjustified "geo-blocking", a method used by online sellers to deny consumers access to a website based on where they are located geographically.
- 5 Find possible competition concerns affecting European e-commerce markets (antitrust).
- 6 Modernizing the copyright law to make it more European, allowing for wider online access to works across the EU.
- 7 Review the Satellite and Cable Directive to boost cross-border access to broadcasters' services.
- 8 VAT – less administration, single electronic registration and payment, a common VAT threshold to help smaller start-ups selling online.

### **PILLAR 2** Creating the right conditions and level playing field for digital networks and innovative services to flourish.

- 9 Overhauling the telecom rules, e. g. incentives for investing in high-speed broadband.
- 10 Review the audiovisual media framework to make it fit to new business models for content distribution.
- 11 Online platforms (search engines, social media app stores etc) – privacy issues, transparency, pricing and illegal content are some of the concerns.
- 12 Reinforce trust and security in digital service, specially the handling of personal data.
- 13 Partnership with the industry on cybersecurity.

### **PILLAR 3** Maximizing the growth potential of the digital economy.

- 14 A European free flow of data initiative, including launching a European Cloud initiative and take away restrictions on where data is located.
- 15 Define priorities for standards and interoperability in areas such as e-health, transport and energy.
- 16 A new e-government action plan and support of an inclusive digital society where citizens have the right digital skills. Today almost half of the EU population is not properly digitally skilled.

Source: EU Commission. Want to learn more about the Digital Single Market? Please visit: [ec.europa.eu/priorities/digital-single-market\\_en](http://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market_en)

POSTTIDNING

Avsändare:  
Ekerlids Förlag  
Tegnérsgatan 37  
111 61 Stockholm

B



# Dela styrelsematerialet smartare och smidigare

  
**TeamEngine**

TeamEngine Styrelseplats hjälper er att effektivisera både kommunikationen och samarbetet i er styrelse. Genom att använda TeamEngine Styrelseplats får ni mer tid över att lägga på själva arbetet. Du och övriga styrelsemedlemmar får en gemensam samlingsplats för era mötesprotokoll, styrdokument, kallelser, finansiella rapporter, prognoser, kalendrar och diskussioner.

- Läs och gör anteckningar på din surfplatta
- Gemensam styrelsekalender med agenda
- Styrelsematerialet säkert samlat på ett ställe
- Mottagandekvittens av styrelsematerialet
- Hög säkerhet och lagring i Sverige

Mac & PC

iPad/iPhone

Android

Webb och app



**Boka personlig demonstration eller starta en gratis provplats**



TeamEngine fungerar på alla enheter

Gör som tusentals andra, använd TeamEngine:



**SBAB!**



**FASTIGHETSÄGARNA**

**KARO BIO**

**VISITA**  
SVENSK BESÖKSNÄRING

  
**TeamEngine**

Telefon 08-723 80 90

E-post [info@teamengine.com](mailto:info@teamengine.com)

Hemsida [www.teamengine.com](http://www.teamengine.com)