

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 2 2016

07

Forskningskommittén

Målet är att vara ett virtuellt nav.

08

Styrelsebarometer

Hur bra är styrelsen på digitalisering?

13

Hållbarhet i praktiken

Hållbarhetsfrågor bör drivas från styrelserummet.



Möt Per Westerberg

NY ORDFÖRANDE I
STYRELSEAKADEMIEN SVERIGE

SID 4-6

Gravity Consulting

Pulling people and organizations to success

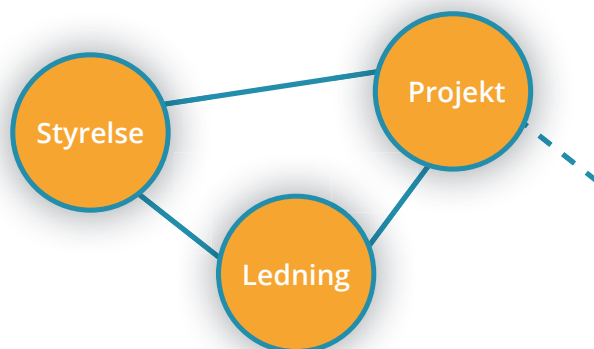


Framgångsrik export och utlandsetablering

Vår exportledare ger hands-on och strategiskt stöd i affärs- och marknadssatsningar i utlandet.

- Exportutveckling på styrelsenivå.
- Exportutveckling på ledningsnivå.
- Exportutveckling på projektnivå.

Från ord till handling - operativt och strategiskt stöd för att på bästa och snabbaste sätt nå framgång och resultat på exportmarknaden.



Kontakta närmaste regionsansvarig för ytterligare information.

Nu väntar nya utmaningar

StyrelseAkademien har framgångsrikt verkat under 25 år som ideell förening. Målet har under alla dessa år legat fast, nämligen att StyrelseAkademien ska vara Sveriges ledande forum för opinionsbildning och professionell utveckling av styrelseledamöter och ägare.

Det är alltid vanskligt att spekulera om framtiden, men det mesta talar för att vårt mål står sig väl under en överblickbar tid. Förutsättningarna för verksamheten ser onekligen mycket bra ut. Att verka för en professionell utveckling av styrelseledamöter och ägare framstår som minst lika angeläget i dag som för 25 år sedan.

Även om framtiden ser ljus ut innebär det inte att vi kan slå oss till ro. Tvärtom, eftersom vi är konkurrensutsatta, måste nuvarande utvecklingstakt minst bibehållas. Samtliga verksamheter som StyrelseAkademien bedriver kräver bevakning och utveckling. Några områden behöver dock fokuseras mer på för att ytterligare stärka StyrelseAkademiens konkurrenskraft. Det handlar om rollen som normgivare, som utbildare samt de lokala föreningarnas verksamhet.

Vår roll som normgivare inom bolagsstyrningsområdet baseras i stor utsträckning på vår Vägledning till god styrelsesed. Den utgör vår värdegrund och kring den kan medlemmarna samlas i sin syn på styrelsefrågor. Även utbildningen utgår från denna. Vår trovärdighet ökar när vi kan basera våra offentliga uttalanden på vad som står i Vägledningen. Den ger oss legitimitet. Därför finns goda skäl att vårda och utveckla Vägledningen. Ett naturligt utvecklingssteg vore att i större omfattning inkludera ägarrollen i den.

Förmågan att hantera medlemskapet i ecoDa, European Confederation of Directors' Associations, är också viktig i arbetet för att stärka vår roll som normgivare mot de små och medelstora företagen och övriga närings-



FOTO: MAGNUS FRÖDERBERG

Lars-Erik Forsgårdh, avgående styrelseordförande, valdes under stämman 2016 till StyrelseAkademiens första hedersordförande någonsin.

livet samt för att försvara den nordiska bolagsstyrningsmodellen.

Styrelseutbildningen är och förblir vårt viktigaste verksamhetsområde. Genom att bedriva utbildning bidrar StyrelseAkademien direkt till att öka professionalismen hos styrelseledamöter och ägare. Under de senaste åren har StyrelseAkademien etablerat sig som den ledande utbildningsarrangören inom styrelseområdet med fler än 2 000 kursdeltagare under 2015.

Framöver handlar det därför om att slå vakt om och ytterligare stärka den uppnådda positionen genom att kontinuerligt förbättra kvaliteten i kursinnehållet och säkra tillgången till kvalificerade lärare. Att bemästra den digitala utvecklingen inom utbildningsområdet blir en stor utmaning.

Strategiskt viktigt är vårt nätverk med arton lokala föreningar som arrangerar möten, seminarier och styrelseutbildningar med uppemot 7 000 deltagare per år. Vår lokala verksamhet ger medlemmarna möjlighet att skapa värdefulla personliga kontakter och möjligheter att dela erfarenheter och kunskaper med likasinnade. Vår förmåga, lokalt och centralt, att tillsammans vidareutveckla antalet föreningar liksom aktiviteter i föreningarna kommer att avgöra om vi kommer att nå vårt långsiktiga mål 10 000 medlemmar.

Varmt tack för att ni gett mig förtroendet att leda StyrelseAkademien Sverige under åtta fantastiska år och lycka till i framtiden! ●



FOTO: MAGNUS PEHRSSON

INNEHÅLL

- 04 Ny ordförande** | Både nestor och nybörjare. Möt Per Westerberg, StyrelseAkademiens nye ordförande.
- 07 Forskningskommittén**
- 08 Styrelsebarometer** | Hur digital är du egentligen?
- 10 Styrelseskolan** | Företag på obestånd? Så skyddar du dig.
- 13 Hållbarhet i praktiken** | Hållbarhetsfrågorna blir snabbt allt hetare i styrelserummen.
- 13 Kandidatbanken** | Tove Langlet värvades via kandidatbanken.
- 14 Vd har ordet** | Är svenska styrelser redo för en digitaliserad värld?

Redaktion

Chefredaktör: Bertil Ekerlid
bertil.ekerlid@ekerlids.com

Ansvarig utgivare: Lars-Erik Forsgårdh

Texter: Editor Media

Layout: Ashpool

Korrektur: Michelle Bergman

Tryck: Danagård Litho

Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 3 utkommer i september 2016. Upplaga 7 500 ex / ISSN 1103-3673

Annonser

Annonspriser:

Helsida: 16 900 kr

Baksida: 22 900 kr

Halvsida: 9 900 kr

Kvartssida: 6 900 kr

Moms tillkommer på alla priser.

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, Tegnérsgatan 37, 111 61 Stockholm, telefon 08-411 42 70 eller e-post till info@ekerlids.com. Ett redaktionsråd med representanter från StyrelseAkademien är knutet till tidningen.

©Professionellt Styrelsearbete och StyrelseAkademien. Förbjudet att kopiera eller på annat sätt mångfaldiga innehållet i denna tidning utan vårt godkännande.

”Jag längtar tillbaka till näringslivet

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Han är både nestor och nybörjare på samma gång. Möt Per Westerberg, StyrelseAkademiens nye ordförande.

Det blev ett känt ansikte som tog över ordförandeskapet i Styrelse-Akademien efter Lars-Erik Forsgårdh. Senast Per Westerberg sågs svinga en klubba var i riksdagen, som talman. Det var kraft i de klubbslagen och talmanskapet varade i två mandatperioder.

Det har gått ett och ett halvt år nu sedan Alliansen förlorade valet och socialdemokraten Urban Ahlin tog över som talman. Per Westerberg beskriver tiden därefter som något av ett uppvaknande. Han ville omedelbart tillbaka till näringslivet och styrelserummen, men det tog längre tid än han trodde.

– Under min tid som talman har jag inte haft några uppdrag, inte ens i egna familjeägda företag. Så nu får jag börja om, säger han.

Avstod styrelseuppdrag

Under 90-talets borgerliga Carl Bildt-ledda regering hade Per Westerberg posten som näringsminister, och även då avstod han från styrelseuppdrag i det privata näringslivet.

Men ingen kan säga att han inte är erfaren. Sitt första styrelseuppdrag fick han redan 1974 i AB Karl W Olsson. Då var han bara 25 år gammal. Men mycket var annorlunda då. Styrelsearbetet var inte lika professionellt som i dag och företaget ägdes av Per Westerbergs familj. Han minns inte om han bidrog med något, men han lärde sig hur viktigt det är att hålla företagets affärsidé levande. Vid ett teknikskifte hade företaget att välja på att läggas ner eller flytta tillverkningsen till ett billigare land samtidigt som man behöll funktioner som marknadsföring och ekonomi i Sverige. Det gav insikter om att styrelsen måste kunna se var företaget tjänar sina pengar.

En av Per Westerbergs första anställningar var på Scania i Södertälje.

– Där jobbade jag bland annat med Scania-koncernbokslut. Mycket lärorikt. Tack vare de kunskaper jag fick då kunde jag som näringsminister plåga vd:ar i statliga bolag med svåra frågor. Som vad är den där investeringen egentligen värd?

Sverige föregångsland

Över tiden har styrelsearbetet i Sverige genomgått stora förändringar. Med sitt perspektiv kan Per Westerberg se att Sverige är ett föregångsland och att Svensk Kod för Bolagsstyrning har bidragit till att styrelserna har utvecklats till att bli mer aktiva och professionella än förr.

– Men det finns mycket mer att göra. Styrelserna behöver bli mer heterogena och jag tror att arbetet skulle effektiviseras om fler frågor hanterades i utskott.

Han nämner arvodesutskott som ett exempel. Många företag tillämpar redan det, men fler borde göra det. Det skulle underlätta för ordföranden, menar han.

– Den styrelseordförande som inte är duktig på att förhandla arvode med vd

också till innehåll. Under 80- och 90-talen var han ledamot i ett antal politiska utredningar, bland annat en ägarutredning och en börsetisk utredning.

– Där la vi fram en rad förslag som syftade till att modernisera börshandeln, men vi mötte hårt motstånd från branschen själv. Det var till exempel svårt att fastslå vem som skulle betecknas som insider och var gränserna går i ekonomisk-etiska sammanhang. Än i dag ser vi ju hur medierna får mängder av tips. Jag tänker bland annat på Wikileaks och alla artiklar om Panamaskandalen.

Gillar små och medelstora företag

Även om han som anställd, minister och riksdagsledamot har arbetat för och i storföretag, är det inom de små och medelstora företagen han mest har rört sig, och det är där han trivs. Det är där tillväxtkraften finns. Han talar sig varm för vikten av att låta innovationsföretag frodas och menar att just där kan ett effektivt styrelsearbete vara extra värdefullt.

– När idén till en verksamhet väl är kläckt och man har konstaterat att det finns en bärande affärsidé, då gäller det att komma till en produkt, bygga ett företag och föra ut produkterna på exportmarknaden. Där kan styrelsen

” Styrelserna behöver bli mer heterogena... och fler frågor borde kunna hanteras i utskott.

kan då ta hjälp av utskottet och luta sig mot dess utredning och förslag, säger Per Westerberg.

När det gäller mångfald i styrelser är han en tillskyndare.

– Bråket i SCA skulle nog inte ha inträffat om styrelsen hade varit mer heterogen i sin sammansättning.

Som politiker har Per Westerberg suttit i många utredningar som tangerar styrelsearbete. Inte bara till form, utan

bidra på olika sätt i olika utvecklings-skeden. Då behövs en annan typ av styrelse än i etablerade företag.

I vilket fall handlar styrelsearbetet om att hitta balansen mellan att erbjuda företagsledningen motstånd och samtidigt ge den frihet. Styrelsen ska vara en speaking partner och ha förmågan att lägga kraft bakom orden när den anser att något håller på att gå fel.

– Min fru, som är psykiater, brukar

DET HÄR ÄR PER WESTERBERG:

Moderat politiker. Riksdagens talman 2006–2014. Näringsminister i Carl Bildts regering på 90-talet. Senare Moderaternas talesman i migrations- och socialförsäkringsfrågor. Har varit ordförande och ledamot i en rad riksdagsutskott, bland annat näringsutskottet och miljö- och jordbruksutskottet. Därutöver en mycket lång rad politiska uppdrag.

Kallades i medierna för riksdagens rikaste ledamot, vilket han säger var långt från verkligheten.

Bor i Nyköping och är gift med psykiatern Ylva Westerberg.

Född 1951 och folkpensionär från och med augusti 2016. Har inga planer på att dra sig tillbaka. "Jag ska jobba tills jag dör".

TILL NY STYRELSE VALDES FÖRUTOM PER WESTERBERG:

Ossian Ekdahl, chef kommunikation och ägarstyrning, Första AP-fonden

Ylva Hambræus Björling, ordförande StyrelseAkademiens Stockholmsförening

Olof Degerfeldt, ordförande StyrelseAkademien Norr

Anders Hammar, ordförande StyrelseAkademien Fyrbodol

Suzanne Liljgren, vd StyrelseAkademien Sverige,

Martina Lundholm, ordförande StyrelseAkademien Jämtland

Rigmor Öberg, ordförande StyrelseAkademien Västsvrige

säga att politiker och skådespelare ofta uppvisar vissa psykopatiska drag. Det samma tror jag man kan säga om duktiga företagsledare. Då måste styrelsen komplettera och balansera.

Har drag av folkrörelse

Per Westerberg ser på sitt uppdrag som ordförande i StyrelseAkademien med stor ödmjukhet. Det är något nytt, men han känner sig ändå hemma. Det blir ett återknytande till hans tidigare verksamhet. Den första tiden tänker han använda till att lära in organisationen, som han tack vare de många medlemmarna anser har ett drag av folkrörelse.

– Sverige är ett organisations- och föreningsland, det kan ligga bakom framgången. Kraften i arbetet med koden, det internationella arbetet i ecoDa, utbildningarna, och detta torg med tänkbara styrelseledamöter ger stora fördelar.

Det är viktigt att sprida budskapet om vad en extern styrelseordförande kan göra för ett mindre företag. Per Westerberg har själv suttit i exempelvis lokala bankstyrelser och lärt känna företag den vägen. Ibland har det kliat i fingrarna när det har varit tydligt att ett litet företag står på tröskeln till framgång –

bara någon utifrån kom och gav den rätta puffen.

Per Westerberg konstaterar att hans egen bakgrund, politikerns, inte är så vanlig i styrelser. Det väcker hans förvåning. Med några undantag (Göran Persson, som under en period var ordförande i Sveaskog, och Göran Hägglund, som nyss blivit ordförande i börsnoterade Feelgood), lyser politiker med sin frånvaro i styrelserummen.

Tar inte tillvara på kompetens

– Jag tycker att det är konstigt. Här har vi en grupp människor som har bred kunskap, stora kontaktnät, och en djup inblick i samhällsutvecklingen. Ute i Europa är det vanligare att denna kompetens tas tillvara och avgångna politiker erbjuds poster i företagsstyrelser. I Sverige talar man om karantäntid på två till fem år. Där är attityden en annan.

Orsaken till det svenska motståndet är kulturellt, det handlar om rädsla att bryta en kod, tror Per Westerberg. Troligen samma motstånd som gör att mångfalden i styrelser över huvud taget utvecklas ganska långsamt, oavsett om man med mångfald menar kvinnor, utrikesfödda – eller politiker. ●



Per Westerberg, ny ordförande i StyrelseAkademien Sverige.

NUVARANDE UPPDRAG:

- Ordförande i StyrelseAkademien Sverige
- Ordförande i AB Vaktslottet (familjeägt fastighetsbolag)
- Ledamot i Aktiespararna
- Ledamot i Infranord (tidigare Banverket produktion)
- Ledamot i FHW Fastigheter
- Ledamot i EHFF (stiftelse knuten till Handelshögskolan i Stockholm)

Utfedd av regeringen till:

- Ledamot i Siun, Statens inspektion för underrättelseinhämtning
- Ledamot i rådgivande nämnden vid ISP, Inspektionen för strategiska produkter (försvarexport)

Ny kompetens i styrelsen? – Grattis!

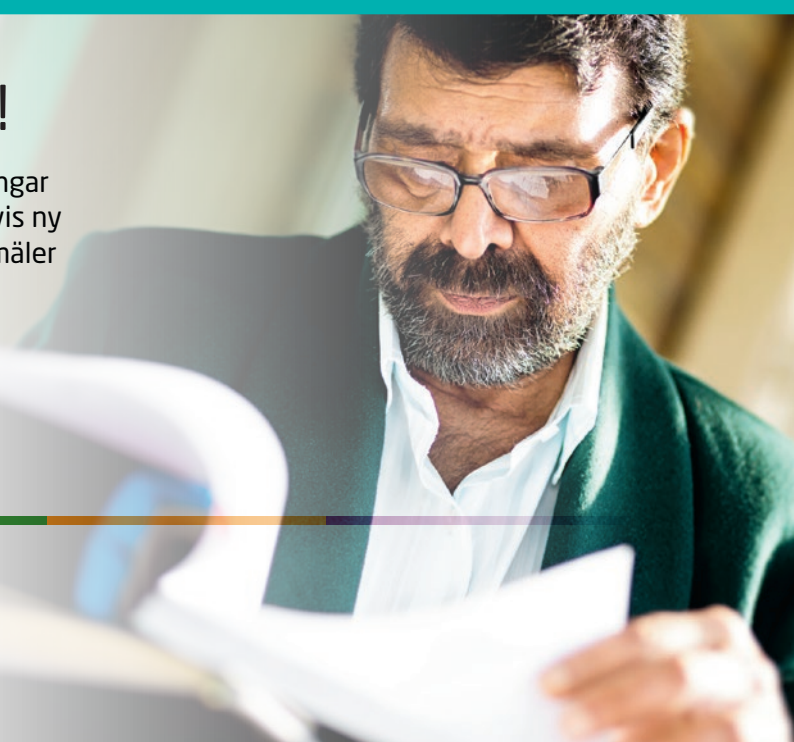
Anmäl det på verksamt.se!

Det är på verksamt.se du gör ändringar och kompletteringar i aktiebolag hos Bolagsverket. Där anmäler du exempelvis 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





”Vi vill vara ett virtuellt nav

TEXT: INGRID KINDAHL

Samverkan mellan StyrelseAkademien och forskarvärlden är ännu i sin linda. Men målet är högt ställt: StyrelseAkademien ska bli ett virtuellt nav för forskningen inom bolagsstyrning.

För att målet ska nås har StyrelseAkademien en forskningskommitté. Ordförande är Leif T Larsson.

– Det är viktigt att StyrelseAkademiens utbildningar vilar på vetenskap. Vi håller därför på att skapa en mötesplats där forskare kan möta användarna, säger han.

Kommittén har redan genomfört en kartläggning av vilka som bedriver forskning som är relevant för styrelsearbete. De är spridda på många institutioner inom företagsekonomi, nationalekonomi och handelsrätt.

– Vi har kontaktat alla vi känner till och nu kommer vår nya verkställande ledamot Ingalill Ebbesson att öka kontakterna med forskarvärlden, säger Leif T Larsson.

Styrelsecafé

En tanke som Forskningskommittén har sätt är att varje regional StyrelseAkademi vid ett styrelsecafé per år skulle fokusera på en frågeställning som har forskningsanknytning. Sådana caféer har bedrivits i Jönköping, Linköping och Stockholm.

Aktiva styrelseledamöter är välkomna med förslag på frågor som de anser vara

värda att forskas på. Forskningsfrågor kommer att publiceras på Forskningskommitténs hemsida, så att forskare och uppsatsstudenter kan se vad användarna betraktar som relevanta frågor.

Behövs pengar

För att få forskarna intresserade räcker det inte med att komma med goda förslag på ämnen. Pengar måste också fram, och även här hoppas Leif T Larsson att Forskningskommittén kan hjälpa till. Det handlar om att hitta såväl traditionella finansierare som företag och individer som vill bidra. StyrelseAkademiens allians med forskningscentret CeFEO (Center for Family Enterprise and Ownership) vid Högskolan i Jönköping, är ett initiativ med det syftet.

– SA försöker hjälpa till att skaffa kapital genom sina medlemmar och deras nätverk. CeFEO bidrar med forskningsledning och vid behov också koordination av forskare, säger Leif T Larsson.

Han uppmanar alla medlemmar i StyrelseAkademien att skicka in sina förslag på forskningsteman till kommittén. Här ger han själv några exempel på idéer:

FORSKNINGSKOMMITTÉN:

Leif T Larsson, ordförande. Har själv varit forskare och lärare inom corporate governance vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

Kjell Svensson. Har arbetat i 22 år som personaldirektör för Volvo-koncernen, sedan som managementkonsult och styrelseledamot.

Rigmor Öberg. Har mer än 25 års erfarenhet av att leda och utveckla i olika chefsroller inom tjänste-/servicesektorn.

Agne Rosenquist. Specialistpsykolog och psykoterapeut samt konsult i ledarskap och organisation sedan 25 år.

Ingalill Ebbesson, verkställande ledamot. Näringslivsutvecklare i Gnosjö kommun. Ingår sedan 2015 i ledningsgruppen för BGR. Business Gnosjöregion AB.

Suzanne Liljegren, ledamot i StyrelseAkademien Sveriges styrelse. Executive Researcher, Handelshögskolan i Stockholm.

- Ersättningsmodeller för styrelsearbete i SME – vilka parametrar består ersättningarna av och hur stora är de?
- Erfarenhet från användandet av Kandidatbanken vid besättning av styrelseplatser i SME.
- Styrelsens påverkan på bolagets värdeökning.
- Rollfördelningen ägare/styrelse i ägarledda SME-företag.
- Mångfaldsaspekten på styrelsesammansättning i SME. ●

Är du digital, lille vän?

TEXT: INGRID KINDAHL

Den digitalisering som pågår i samhället skapar stora möjligheter för företagen. Men hur bra är styrelsen på att ta vara på dem? Inte särskilt, visar en undersökning.



Liselotte Engstam på konsultföretaget Digoshen.

”
Det handlar om att våga offra intäkter för att investera i något nytt och okänt.



Liselotte Engstam på konsultföretaget Digoshen har undersökt den digitala affärsmognaden hos StyrelseAkademiens medlemmar. Hon ser en hel del förbättringspotential.

Några siffror ur undersökningen:

- Endast 20 procent av ledamöterna är digitalt kunniga.
- 70 procent av företagen har ännu inte fastställt och tydliggjort en nytänkande vision, som bygger på de egna digitala möjligheterna.
- Drygt hälften upplever inte att de digitala trenderna påverkar deras verksamhet.
- Drygt hälften av styrelserna anger att de är mindre digitala än sina kunder.
- Majoriteten av styrelseledamöterna säger sig inte utnyttja sociala medier för omvärldsbevakning eller för att kommunicera med kunder och partner.

Resultatet visar enligt Liselotte Engstam att svenska styrelser står inför en stor utmaning, och det ser likadant ut i många jämförbara länder.

– Många är stolta över den tekniska utvecklingen i sitt företag fram till i dag och pratar gärna om det. Men de missar att se framåt, säger hon.

Den snabba digitala utvecklingen ritar om kartan på många sätt. Inte minst anser Liselotte Engstam att själva sty-

relsemötet måste ändras. Det fokus som hittills har legat på ekonomisk rapportering och uppföljning måste flyttas till framtidsfrågor och strategiska initiativ.

– Dra inte alla siffror, då hinns inget annat med, säger hon.

Digitaliseringen gäller alla

Vilka är då dessa strategiska initiativ som ska leda företaget in i den digitala framtiden? Det går givetvis inte att svara generellt på. Men Liselotte Engstam menar att alltför många styrelseledamöter har en känsla av att den där digitaliseringen som alla pratar om – den gäller inte dem. När i själva verket snart sagt varje företag inom kort kommer att känna på märkbara förändringar.

– Styrelsen måste fråga sig: Vad ska driva verksamheten framöver? Hur kommer de tekniska förändringarna att påverka just oss? säger Liselotte Engstam.

Hon tipsar om att den som vill förstå sin digitala affärsmognad kan göra det gratis på Digoshen bit.ly/digoshenundersokning. Där har du möjlighet att analysera dig själv, ditt ledarskap och ditt företag och få en egen rapport. Mer information om undersökningen finns på Digoshens hemsida digoshen.com/research.

Den undersökning som Digoshen har gjort för StyrelseAkademiens räkning visar att den som använder modern teknik i sin verksamhet, främst använder den för

funktionella ändamål, som marknadsföring och försäljning. Däremot är det mindre vanligt att tekniken används för att förstå kunderna, och över hälften av dem som svarat säger sig vara mindre digitala än sina kunder.

– Min tolkning av det sistnämnda är att vi alla är mycket digitala – som konsumenter. Då ställer vi stora krav när det gäller att beställa varor och tjänster och bestämma vart vi vill ha dem levererade, hur vi vill betala och så vidare.

Använd din kunskap som konsument

Eftersom alla är konsumenter är det fullt möjligt att ta med sig den kunskapen in i styrelserummen och fundera ut nya affärsmodeller som stärker företagets konkurrenssituation.

– Det här är en svår utmaning för styrelsen. Det handlar om att våga offra intäkter för att investera i något nytt och okänt. Det finns gott om exempel på stora företag som har misslyckats här, säger Liselotte Engstam.

Hon tänker bland annat på Kodak, som uppfann digitalkameran men som stoppade sin egen uppfinning eftersom

man nyligen hade investerat tungt i nya kemiska fabriker.

Hur ska då styrelsen höja sin digitala affärsmognad? Räcker det att rekrytera en specialist till styrelsen?

– Det är inte säkert. Specialisten har säkert digitala insikter som andra inte har. Men risken är stor att han eller hon inte förstår komplexiteten i företaget. Den kunskap som dagens företagsledare och styrelseledamöter har om affären har företagen inte råd att tappa. Det är alltså dagens aktiva ledare som måste bli mer digitala. De kan inte ersättas av tekniker, säger Liselotte Engstam.

Behöver inte förstå tekniken

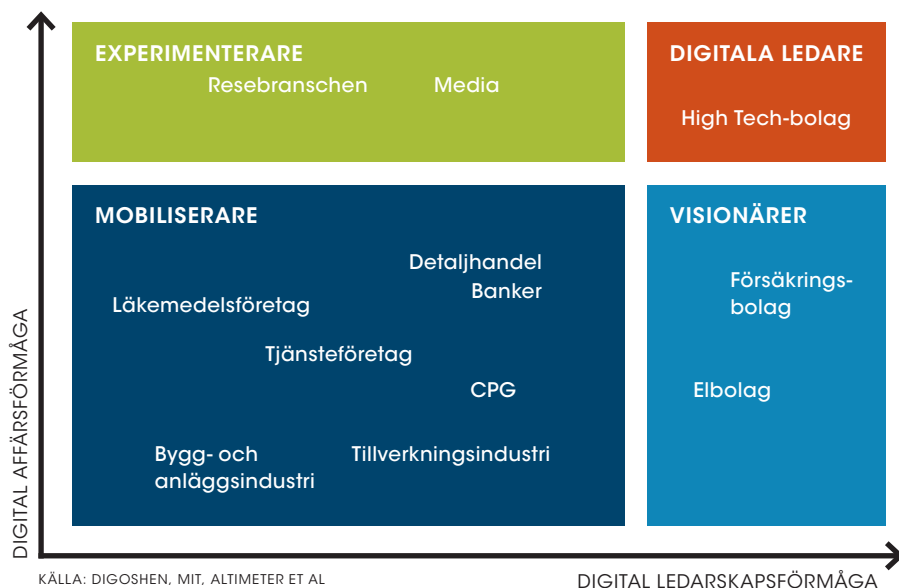
Hur blir man mer digital? Frågan skrämmer många. Det är lätt att tro att man måste lära sig en massa ny teknik. Men Liselotte Engstam lugnar:

– Det gäller att förstå hur tekniken påverkar affären, kärnverksamheten. Samt hur du ska använda tekniken för att skapa ny kärnverksamhet i framtiden.

Det handlar alltså inte i första hand om att förstå tekniken i detalj. Utan hur den påverkar människors beteenden. ●

STYRELSEAKADEMIENS MEDLEMMARS DIGITALA FÖRMÅGA

De som bäst lyckas förena digital affärsförmåga med digitalt ledarskap hamnar högst upp i höggra hörnet. Inte oväntat är det high tech-företag som ligger här. Den största gruppen utgörs av "mobiliserare", alltså företag som ännu inte har hunnit så långt i sin digitala mognad. Här finns bland andra tjänsteföretagen, som kan ha en lång resa framför sig.



12

DIGITALA RÅD

Liselotte Engstams råd för den som vill bli mer digitaliserad är att helt enkelt ge sig in i de sociala medierna.

- 1 Prova att delta i delningsekonomi, till exempel genom att hyra en bostad via Airbnb.
- 2 Skaffa ett konto på Facebook och börja med att titta på andras inlägg.
- 3 Innan du skriver något själv, dela intressanta artiklar eller filmer som andra har lagt ut.
- 4 När du känner dig lite säkrare, skriv ett eget inlägg och se vad du får för svar.
- 5 Skaffa ett konto på LinkedIn, som är ett forum liknande Facebook, men för yrkespersoner.
- 6 Gå med i relevanta specialgrupper, exempelvis på LinkedIn.
- 7 Prova att delta i delningsekonomi, till exempel genom att gå en kurs på någon av utbildningsplattformarna, till exempel Coursera.
- 8 Skaffa ett konto på LinkedIn eller Twitter och börja med att titta på andras inlägg.
- 9 Dela vidare intressanta artiklar som andra har lagt ut, gå med i specialgrupper.
- 10 Dela information om det du är känd för, och det du är intresserad av. Då blir du intressant att följa för andra med liknande intresse.
- 11 Följ digitaliserings- och affärstrender som kan påverka ditt företag och lär av andras exempel.
- 12 Hjälp till att lägga fokus på framtidsfrågor i din styrelse och diskutera vilka affärsexperiment ni borde utföra.

BOKTIPS!

I slutet av april utkom boken Executive summary: Sociala medier för styrelser. Den går att beställa på nätet.

Skydda dig från att bli betalningsansvarig

TEXT: ANNIKA ROSELL | ILLUSTRATION: SOFIA WRANGSJÖ

Som styrelseledamot riskerar du att bli personligt betalningsansvarig för företagets obetalda skatter och avgifter. Så här skyddar du dig.

Egentligen ska ett aktiebolag självt ansvara för sina skulder. Men det gäller inte skatter och avgifter till Skatteverket. Då träder företrädaran svaret enligt skattebetalningslagen in (SBL). Som företrädare räknas styrelsen och vd. Styrelsen är solidariskt ansvarig för inbetalningarna, vilket innebär att om skatter och avgifter inte kommer till Skatteverket på rätt dag, kan verket vända sig till vem som helst av företrädarna och då begära in hela summan.

Frågan diskuterades på Stiftelsen Ackordscentralens dag i Stockholm nyligen. Bland andra uttryckte sig skattejuristen Kerstin Nyquist från Svenskt Näringsliv mycket kritiskt mot företrädaran svaret, som hon ansåg ger Skatteverket en "fiskal gräddfil utan legitimitet".

– Verktuget är för starkt. Systemet är oerhört strängt och företagen har dålig kännedom om det, sa hon.

Ackordscentralens jurist Hans Öden höll med om det, men visade också på hur man som styrelseledamot och/eller företagare kan skydda sig. Det är två saker att tänka på:

1. Ansök om konkurs eller företagsrekonstruktion eller gör betalningsinställelse senast på skattens förfallodag. I det sistnämnda fallet ska cirkulärskrivelse skickas till alla borgenärer om att betalningarna är inställda. Då kan du slippa det personliga ansvaret för skatter och avgifter.

– Normalt klarar man sig då, men det kanske inte räcker. I höstas föll en dom i Högsta förvaltningsdomstolen där ett företag hade ansökt om rekonstruktion i tid, men rekonstruktionen misslyckades.



Om det går dåligt för ett företag kan reglerna slå hårt mot enskilda styrelseledamöter. Då kan det vara skönt att ha en försäkring.

Därefter dröjde det en vecka innan konkursansökan inlämnades. Det räckte för att företrädarna skulle bli betalningsansvariga, berättade Hans Öden.

2. Upprätta en kontrollbalansräkning

när det finns skäl att anta att det egna kapitalet understiger hälften av aktiekapitalet. Styrelsen upprättar kontrollbalansräkningen och den granskas av revisorn – om det finns någon. Om företaget hamnar på obestånd riskerar företrädarna att bli personligt betalningsansvariga för skulder som har uppstått efter det att kontrollbalansräkningen borde ha upprättats.

I praktiken borde då ett litet nystartat 50 000 kronors-bolag upprätta kontrollbalansräkningar mest hela tiden. Det räcker ju med en förlust första månaden

på 30 000 kronor för att regeln ska börja gälla. Men är företaget livskraftigt återställs då aktiekapitalet så fort verksamheten kommer igång eller en större betalning kommit in.

– Faran är om det blir konkurs. Först då blir det skarpt läge och frågan om kontrollbalansräkningen har upprättats blir relevant, säger Hans Öden.

Kontrollbalansräkningen ska inte skickas in till någon myndighet, utan finnas i företagets dokumentation. Man räknar ut skillnaden mellan tillgångar och skulder för att se om differensen når upp till hälften av aktiekapitalet. I annat fall ska bolaget begäras i likvidation. Finns en revisor, ska hon eller han granska kontrollbalansräkningen. Men sedan revisorsplikten avskaffades saknas revisor i många småföretag.



Systemet är oerhört strängt och företagarna har dålig kännedom om det.

Ansvarsförsäkringen kan bli räddningen

Medlemmar i StyrelseAkademien kan teckna två typer av ansvarsförsäkring. Den "traditionella" som omfattar vd och hela styrelsen, samt en individuell ansvarsförsäkring. Den traditionella vd- och styrelseförsäkringen tecknas av företaget, och villkor, premie- och försäkringsbelopp fastställs efter en riskbedömning.

Den individuella tecknas av dig som privatperson och kostar 1 500 kronor om året om du är certifierad styrelseledamot, det vill säga deltagit i utbildningen "Rätt fokus i styrelsearbetet" och/eller "Högre styrelseutbildning" och fått godkänt. Är du inte certifierad kostar den 1 800 kronor om året. Försäkringen följer med dig i alla dina uppdrag, med några undantag, till exempel ideella idrottsorganisationer. Maxersättningen är 5 miljoner kronor per skada och år.

Den individuella försäkringen kan ses som ett komplement till en traditionell styrelseansvarsförsäkring. Båda försäkringarna täcker kostnader för skadestånd, betalningsansvar och kostnader för försvar.



Ansök om försäkringarna via styrelseakademien.se.

– I så fall är det ingen som kollar om kontrollbalansräkningen exempelvis är antedaterad eller om tillgångarna värderats för högt, säger Hans Ödén. ●



FOTO: MAGNUS PEHRSSON

Många är kritiska mot företrädaransvaret.



Se upp med kreditupplysningen

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: MAGNUS PEHRSSON

Om ratingen för ett välmående företag plötsligt sjunker, kan förklaringen vara att en styrelseledamot också har uppdrag i ett annat företag, som har problem.

Synen på styrelseledamöter som har uppdrag i företag på obestånd är ytterst negativ, i alla fall om man frågar kreditupplysningsföretagen.

Så här skriver till exempel UC på sin hemsida:

”Var försiktig med företag vars styrelseledamöter tidigare varit engagerade i andra företag som hamnat på obestånd.

Företag vars styrelse består av ledamöter som tidigare varit och/eller fortfarande är engagerade i företag som är på obestånd löper större risk att ställa in betalningarna.”

Företeelsen togs upp på Stiftelsen Ackordscentralens dag, som i år hade fokus på obestånd. En av dem som talade var Roland Sigbladh, tidigare UC och nu vd för Srf konsulterna (tidigare Sveriges Redovisningskonsulters Förbund). Han var kritisk till hur starkt kreditupplysningsföretagen låter styrelseledamöters uppdrag i företag med problem påverka mindre och medelstora företags rating.

– Det begränsar möjligheten att kalla in duktiga och erfarna styrelseledamöter när ett företag befinner sig

i kris. Lyckas de inte rädda bolaget, riskerar de att drabbas av styrelsesmitta, utan att just dessa styrelseledamöter aktivt har påverkat företagets situation negativt.

Risken är stor att duktiga styrelseledamöter hoppar av just när de behövs som bäst. För att slippa påverka andra företag där de har uppdrag, måste de lämna krisföretaget senast sex månader innan det hamnar på obestånd.

– Jag tycker att organisationer som företräder företagare, styrelseledamöter och Ackordscentralen borde föra en dialog med kreditupplysningsföretagen kring detta. Är det rimligt att belasta styrelseledamöter på det sätt som görs nu? Svårigheter i ett bolag behöver ju inte alltid vara styrelsens fel. De kan ha gjort ett kanonjobb, men ändå inte kunnat rädda företaget eftersom andra omständigheter inträffat, säger Roland Sigbladh.

Vilka styrelseledamöter som drabbas av "smitta" går att kontrollera genom att beställa en kreditupplysning och under styrelsefliken se vilka som sitter i styrelsen, och se om de har varit med i tidigare konkurser. ●

Skandias styrelse satsar på hållbarhet

TEXT: INGRID KINDAHL

På Skandia genomsyras allt styrelsearbete av hållbarhetsfrågorna. Det berättar styrelseordföranden Hans-Erik Andersson för PS.

För Hans-Erik Andersson är hållbarhetsfrågorna intimt förknippade med affärsverksamheten och den långsiktiga lönsamheten. De har ett särskilt kapitel i ägarinstruktionen från bolagets fullmäktige, som är ledstjärna för styrelsens arbete.

– Jag är helt övertygad om att det är långsiktigt lönsamt att tänka hållbarhet. Vi har tagit ett helhetsgrepp med hållbarhetskriterier för alla våra investeringar i livportföljen och samtliga fonder. Vi har även varit föregångare i att underlätta kunders val genom att applicera Hållbarhetsprofilen och Morningstars hållbarhetsbetyg för fonder, säger han.

Återställt förtroendet

Skandia har ett brokigt förflutet. Ingen har ännu glömt bonusskandalerna från 2003–2004. Numera är större delen av förtroendet för Skandia återställt, menar Hans-Erik Andersson, men det har krävt en hel del förändringar. Till exempel har man tagit bort nästan alla rörliga ersättningar, utom till viss del för säljarna. Inga bonusar delas ut till ledningen, chefer eller kapitalförvaltningen, vilket är unikt i branschen.

– Vi har tagit lärdom av krisen och skapat medvetenhet i organisationen. Att lyssna på kunder och omvärlden handlar om att bygga långsiktigt förtroende och över tid stärka varumärket, konstaterar Hans-Erik Andersson.

Ytterligare en aspekt av hållbarhetstanken handlar om hur företagets fastig-

heter förvaltas. Skandia bygger Sveriges största solenergianläggning som kommer att sitta på taket på Väla centrum och kyla anläggningen under sommarhalvåret. Det innebär minskad miljöbelastning och långsiktig kostnadseffektivisering. Nybyggen och renoveringar sker på ett miljömässigt och genomtänkt sätt. Renoveringen av det gamla huvud-

kontoret på Sveavägen 44, som Skandia fortfarande äger, är miljöcertifierad.

Hans-Erik Andersson menar att hela styrelsen är lika besjälad som han själv.

– Alla i en styrelse måste omfamnas av kärnvärdena. Vi följer vår ägarinstruktion och vi granskar ledningen kritiskt för att vara säkra på att den efterlevs, säger han. ●



Hans-Erik Andersson är en av StyrelseAkademiens lärare på ordförandeutbildningen. Han anser att hållbarhetsfrågorna är nära knutna till affären och därmed den långsiktiga lönsamheten.

” Vi har tagit lärdom av krisen och skapat medvetenhet i organisationen.



Tove Langlet

Uppdrag: Hjälp till att sälja företaget!

Tove Langlet värvades via Kandidatbanken. Uppdraget: Hjälp till att sälja företaget! Allt gick som på räls.

Med bakgrund som ingenjör från Chalmers, konsult inom bland annat private equity och erfarenhet från tidigare styrelsearbete inom SME, var Tove Langlet väl rustad för uppdraget. Det handlade om att hjälpa till att sälja belysningsföretaget Fergin. Det ägdes till 100 procent av Lars Fergin, vars far var grundaren.

– Jag fick ett mejl från Kandidatbanken, sökte och valdes ut av Lars Fergin. Jag skulle komplettera honom själv och styrelseordföranden Bengt Reuthammar. Båda hade god inblick i belysningsbranschen. Planen var att sälja företaget tre år senare, berättar Tove Langlet.

Detta var 2012 och allt gick som på räls. 2015 såldes Fergin till börsnoterade Industrade, som har som affärsidé att köpa just teknikbaserade företag som levererar till industrin.

Tove Langlets bakgrund inom private equity kom väl till pass i arbetet att hitta en säljare. Ett delmoment var att hjälpa till att hitta och välja företagsmäklare, bedöma priser och villkor. När mäklaren väl var utsedd, bidrog Tove som bollplank och stöd under själva försäljningsprocessen.

– Lars Fergin var väldigt förutseende när han planerade försäljningen och satte ihop en styrelse för ändamålet. Det är inte så enkelt att vara ensam om säljprocessen, säger Tove Langlet.

I augusti 2015 var allt klart och Tove Langlet lämnade styrelsen. I dag har hon uppdrag i flera privatägda bolag, och två teknikföretag som är noterade på First North. ●



Hållbarheten allt hetare

TEXT: INGRID KINDAHL

Hållbarhetsfrågorna blir snabbt allt hetare i styrelserummen. Nästa år måste många företag upprätta hållbarhetsredovisning.

En rapport som MIT och Boston Consulting Group gjorde förra året bland nästan 5 000 bolag världen över, visar att 82 procent av de tillfrågade anser att hållbarhetsfrågorna bör drivas från styrelsen. Men bara 22 procent anser att styrelsen faktiskt engagerar sig.

För att få styrelserna mer engagerade krävs att man förstår fördelarna med att ägna sig åt hållbarhetsfrågor. Inom storbolagsvärlden finns många exempel på ägarinitiativ. Ett exempel är Skandia (se artikel här intill).

– När det gäller mindre företag och då det saknas ägardirektiv, gäller det för var och en i ledning och styrelse att bilda sig en uppfattning om hur strategiskt viktiga man tror att

hållbarhetsfrågorna är. Är de viktiga för företagets framtid, gäller det att försöka påverka ägarna, säger Martin Hallberg, StyrelseAkademiens lärare i hållbart företagande.

Är hållbart företagande lönsamt?

– Ja. De flesta studier visar tydligt att de börsbolag som lyckas ta frågorna ”hela vägen” generellt har bättre lönsamhet än dem som inte gör något alls. Sämst går det för dem som uppvisar redovisning och kommenterande texter, men gör samma affärer på samma sätt som de alltid har gjort. Det leder till merkostnader, men inga förbättringar, säger Martin Hallberg.

Nästa år blir det svårare att ”prata utan att göra” i Sverige. Då måste alla bolag som omsätter över 350 Mkr eller har fler än 250 anställda upprätta en hållbarhetsredovisning. Då revisorer ska kontrollera att det gjorts innebär det i praktiken att styrelser signerar dokumenten.

– Det innebär att företagsledning och styrelser redan nu måste börja titta på vilka indikatorer de ska redovisa, säger Martin Hallberg. ●

Martin Hallbergs råd till styrelser

- Börja arbeta med de frågor som intresserar dig.
- Bjud in någon expert till styrelsemötet och låt er inspireras.
- Uppdra åt vd att ta fram underlag för hållbarhetsdiskussioner på mötet. Det kan vara en kundenkät, en konkurrensanalys eller ledningens tankar kring hållbarhet i förhållande till varumärket.



Martin Hallberg är även verksam som fristående konsult inom det egna företaget Uphigh.

Männen dominerar i kommunala bolag

Det råder mansdominans inom de kommunala bolagens styrelser. Det visar en undersökning som beställts av Dagens Industri.

Kvinnliga ordföranden finns bara i cirka 420 av de 1 600 undersökta bolagen. 40 procent av landets kommuner har inte en enda kvinnlig ordförande i sina bolag.

Nio procent av alla kommuner har jämställd fördelning när det gäller ordförandeskapet och elva procent har majoritet för kvinnor.

Statistiken baseras på 246 kommuner, det vill säga de som har minst två kommunala bolag.

KÄLLA: DI



FOTO: FOTOEDU

Kvinnorna dominerar i djursjukvår- dens styrelser

Styrelseledamöterna inom djursjukvården utgörs till 57,2 procent av kvinnor. Det skriver DN som har gjort en undersökning baserad på alla svenska aktiebolag.

I undersökningen hamnar djursjukvården på andra plats när det gäller andel kvinnor i styrelsen. Högst andel kvinnliga styrelseledamöter finns inom äldreomsorg, barnomsorg och vård- och omsorgsboende, 58,1 procent.

Minst andel kvinnor finns inom fiske och vattenbruk, 7,7 procent, och specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet, 7,9 procent.

Totalt i svenska aktiebolag innehar män 80,8 procent av styrelseposterna, medan kvinnor innehar 19,2 procent.

KÄLLA: DAGENS NYHETER

Är svenska styrelser redo för en digitaliserad värld?

Nyligen bestämde sig företaget Uber för att lägga ned sin svenska tjänst Uberpop. Orsaken var att svenska domstolar dömdo Uberpop-förare för olaga taxitrafik. Ubers Sverigechef vill se ny lagstiftning som tillåter samåkning medan taxibranschen välkomnar att Uberpop läggs ned.

Händelsen är ett exempel på konsekvenserna av delningsekonomin och av den snabba digitalisering som sker just nu. Praktiskt taget alla branscher och företag kommer på ett eller annat sätt att beröras. Nya affärsmodeller som bygger på digitaliseringens möjligheter ställs mot befintliga affärsmodeller – och företag – som måste förhålla sig till den nya konkurrensen. I stormens öga befinner sig styrelsen som ska navigera företaget i detta snabbt föränderliga landskap.

Är våra svenska styrelser rustade för att ta sig an den strategiska utmaning som digitaliseringen innebär? Finns det tillräckliga insikter och digital kompetens för att både ifrågasätta den nuvarande affärsmodellens överlevnadsbarhet och forma strategier för det nya?

I en undersökning som StyrelseAkademien och företaget Digoshen nyligen gjorde, ansåg våra medlemmar att endast 20 procent av ledamöterna i de styrelser de arbetar i, är digitalt kunniga. Samtidigt har 70 procent av styrelserna ännu inte fastställt och tydliggjort en vision som bygger på de nya digitala möjligheterna. Inte heller främjar man nya affärsexperiment med digitala lösningar.

Vi lyfter nu frågan om digitaliseringen och styrelsens ansvar både i StyrelseAkademien och i vårt europeiska samarbete inom ecoDa. I april ordnade ecoDa ett seminarium om digitaliseringen ur ett bolagsstyrningsperspektiv och diskuterade lagstiftarens roll. Vår Stockholmsförening har haft ett välbesökt frukostseminarium där styrelseledamöter berättat om hur man jobbat med digitaliseringen. Och på vår hemsida finns en intervju med professor Robin Teigland om delningsekonomin och styrelserna.

På vår årsstämma den 10 maj berättade Mark Dennis, vd för Sony Musics svenska



FOTO: MAGNUS PEHRSSON

dotterbolag, om företagets dramatiska resa från en affärsmodell som kollapsade ”över en natt” till en ny affärsmodell byggd på digitaliseringens möjligheter. Idag är det svenska dotterbolaget världsledande vad gäller digitaliseringen inom Sony-koncernen och tillbaka i stark tillväxt och lönsamhet.

Lärdomarna från Sony Music-fallet säger att ropet på lagstiftaren – Sonys första reaktion – inte blev en lösning. Istället var det analys av omvärlden, omprövning av affärsmodellen och förändringsarbete utifrån digitaliseringens möjligheter som blev vägen framåt. I allt väsentligt områden som styrelsen har ansvaret för.

Förändringen är så omvälvande att World Economic Forum i Davos kallar den världens 4:e industriella revolution. Digitaliseringen skapar nya affärsmöjligheter för de styrelser som är värdeadderande, redo att ompröva sin affärsmodell och främja nya affärsexperiment.

För oss i StyrelseAkademien är därför digitaliseringsfrågan något vi behöver ägna både tid och tanke åt i alla våra föreningar och i våra verksamheter. Från Sony Music tar vi med oss lärdomen att möjligheterna är mycket fler än hoten, att förändring är bättre än att stanna kvar vid det som varit och att digital kompetenta styrelser har en nyckelroll att spela. ●

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, 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

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérsgatan 37
111 61 Stockholm

B



Dela styrelsematerialet smartare och smidigare

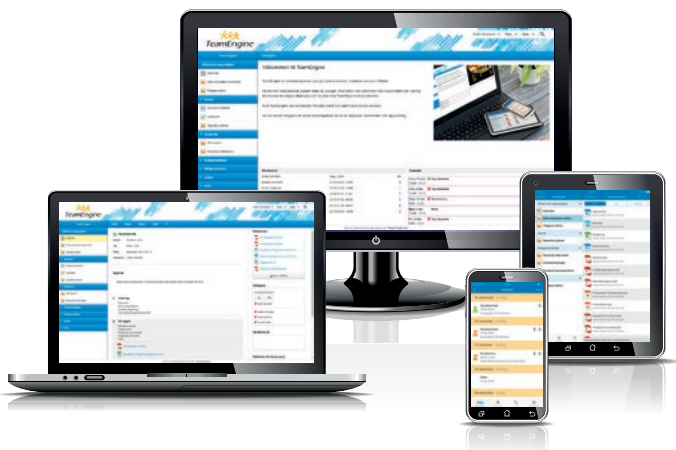


TeamEngine Styrelseportal hjälper er att effektivisera både kommunikationen och samarbetet i er styrelse. Genom att använda TeamEngine Styrelseportal får ni mer tid över att lägga på själva arbetet. Du och övriga styrelsemedlemmar får en gemensam samlingsplats för era mötesprotokoll, styrdokument, kallelser,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

- Distribuera styrelsematerialet enkelt och säkert
- Gör anteckningar direkt i din surfplatta och på webben
- Spara tid med e-signering
- Kalender med styrelsemöten och tillhörande agenda
- Support dygnet runt
- Hög säkerhet och lagring i Sverige



Boka personlig demonstration eller starta en gratis provplats



TeamEngine fungerar på alla enheter

Gör som tusentals andra, använd TeamEngine:



STYRELSEAKADEMIEN