

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 3 2016

06

StyrelseAkademien Sverige

Välkomnar Maria Öhman
som ny vd.

10

Utbildningar

Flera spännande nyheter
i höstens utbud.

13

Styrelseskolan

Så får du bäst nytta av
arbetstagarrepresentanter.

Carina Lundberg Markow, Folksam

EFTERLYSER BÄTTRE
UTVÄRDERINGAR AV STYRELSER
SID 4-5



今でも日本製

STILL
MADE
IN JAPAN



VÄLKOMMEN TILL EN NY STANDARD. VÄLKOMMEN TILL LEXUS NX 300h NORDIC EDITION.

Letar du efter en crossover som är lika skarp utvändigt som den är sofistikerad inuti? Och till ett trevligt pris, dessutom?

Kompromisslösa Lexus NX, som erbjuder en orädd exteriör och otrolig säkerhet, är skapad för dig som inte vill tumma på vare sig design eller funktion. Och just nu har du chansen att säkra ditt exemplar av den helt nya specialutrustade versionen NX 300h Nordic Edition.

Till priset **359 000 KR** får du en miljöbilsklassad crossover som bland annat är utrustad med variabel fyrhjulsdraft, automat, nyckellöst lås- och startsystem, backkamera och ett aktivt krockskyddssystem (PCS). Ordinarie pris 397 800 kr, spara 38 800 kr. Metalliclack finns som tillval för 9 000 kr.

FORETAGSFINANSIERING 3 005 KR/MÅN*.
PRIVATFINANSIERING 3 768 KR/MÅN.**

Erbjudandet gäller både för företag och för privatpersoner och gäller så länge lagret räcker. Varmt välkommen in på en provkörning.

Lexus Stockholm Norr Ytterbyvägen 14-18, 183 30 Täby. Öppet mån-fre 10-18, lör 11-15. Tel 010-497 63 50.
Lexus Stockholm Söder Bolmensvägen 51, 120 50 Årsta. Öppet mån-fre 10-18, lör 11-15. Tel 010-497 63 50.
Lexus Malmö Djurhagegatan 17, 213 76 Malmö. Öppet mån-fre 10-18, lör 11-15. Tel 010-497 97 80.
www.lexusstockholm.se www.lexusmalmö.se



LEXUS
Stockholm • Malmö

Bränsledeklaration blandad körning: NX 300h 5,1l/100 km, CO₂ 117 g/km. Miljöklass Euro 6. Dessutom skattebefriad i fem år. Bilen på bilden är extrautrustad. Finansieringsförslag via Lexus Financial Services: *Finansiell leasing på 36 månader, ordinarie rörlig ränta (3,95% augusti 2016), 20% första förhöjd leasingavgift och 50% restvärde. **Fördelslån på 36 månader, ordinarie rörlig ränta (3,95% augusti 2016), 20% kontantinsats och 50% restskuld. Uppläggnings- och avavgifter tillkommer. Sedvanlig kreditprövning genomförs. Erbjudandet gäller endast lagerbilar och till och med den 30 september 2016. Först till kvarn. Erbjudandet kan ej kombineras med ramavtal eller andra rabatter/erbjudanden.

Kvantitet och kvalitet i styrelsearbetet

Då och då blossar diskussionen upp om hur många styrelseuppdrag en ledamot klarar att ha. Svensk Kod för Bolagsstyrning ger inga rekommendationer om vilket antal uppdrag som anses lämpligt, vilket är ett klokt förhållningssätt.

Själv anser jag att det lätt kan bli fel om man enbart räknar antalet uppdrag. Innan man drar slutsatsen att en ledamot har för många uppdrag, måste man först se till hur arbetet utförs. I många stora koncerner har man organiserat verksamheten i bolag i stället för avdelningar. Styrelsearbetet i dessa bolag är ofta mycket effektivt och det kan rentav vara en fördel för kontinuiteten att vissa ledamöter har flera sådana uppdrag.

Det hindrar inte att pluralism generellt sett är eftersträfvansvärt i styrelsearbetet. Det är viktigt att företaget som helhet får input från olika håll. Ett sätt att få det är att vd har ett eller flera externa styrelseuppdrag. Vd:s inblick i andra företag, ofta i andra branscher, tillför stor nytta i det egna vardagliga ledningsarbetet. Det ger värdefull korsbefruktnings mellan olika bolagsstyrelser samtidigt som vd får nya erfarenheter att ta med sig vidare i yrkeslivet.

Det som verkligen avslöjar om en styrelse arbetar effektivt eller inte är inte det antal uppdrag de enskilda ledamöterna har, utan utvärderingen. Det är genom att se till att styrelsen utvärderas på ett bra sätt, som man får syn på vad som fungerar mindre väl. Det handlar inte enbart om enskilda ledamöter, utan om hela gruppen och hur den interagerar med omgivningen.

En väl fungerade styrelse har trevligt tillsammans och har högt i tak när det gäller att ta in och pröva varandras åsikter. För att nå det är det bra om ledamöterna är av olika kön och kommer från olika branscher. Men det handlar även om skilda etniciteter och erfarenheter. Allt som kan bidra till olika synvinklar är av godo i styrelsearbetet.

För att bredda sina kunskaper och erfarenheter är det värdefullt för enskilda ledamöter att rotera mellan olika uppdrag, att anstränga sig för att inte växa fast i ett företag eller en bransch. Nyfikenheten är en god egenskap och att då låsa sig vid en siffra – som antal uppdrag – riskerar att leda fel.

Huvudsaken är att den enskilda ledamoten kan "avsätta tillräckligt med tid", som det står i Koden. ●



- 04 Carina Lundberg Markow** är ägaransvarig på Folksam och efterlyser både mer mångfald och bättre utvärderingar av styrelser.
- 06 Ny vd** | Möt Maria Öhman, StyrelseAkademien Sveriges nya vd.
- 08 Tilläggsförvärv** | Förvärv startar i styrelserummet.
- 10 Utbildning** | Kunskapstörsten kring styrelsearbete ökar hela tiden. Flera nyheter i höstens utbud.
- 13 Styrelseskolan** | Lär dig hur du får bäst nytta av arbetstagarrepresentanterna i din styrelse.
- 14 Vd har ordet** | Styrelseutvärdering är vägen till lönsamma företag.

Redaktion

Chefredaktör: Bertil Ekerlid
bertil.ekerlid@ekerlids.com

Ansvarig utgivare: Per Westerberg

Texter: Editor Media

Layout: Ashpool

Korrektur: Michelle Bergman

Tryck: Danagård Litho

Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 4 utkommer i november 2016. Upplaga 7 500 ex / ISSN 1103-3673

Annonser

Annonsspriser:

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.



FOTO: STEFAN TELL

Per Westerberg, StyrelseAkademiens ordförande.

”Styrelser måste finna sig i att utvärderas

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: ANDERS HAMMARSTRÖM

Som ägaransvarig efterlyser Carina Lundberg Markow bättre utvärderingar av styrelser. Andra med stort ansvar får finna sig i att bli granskade, påminner hon.

Carina Lundberg Markow är chef för ansvarsfullt ägande i Folksam, men hon är noga med att påpeka att hon inte är ”en riktig” ägare. Det är pensionsspararna, och hon representerar dem.

– Vi engagerar oss i det som kunderna bryr sig om genom att vara en ansvarsfull och aktiv ägare i de bolag vi investerar i, säger hon.

I praktiken innebär det att Carina Lundberg Markow går på alla bolagsstämmor där Folksam har innehav, vilket är i 45–50 av börsens största bolag. Men det är bara i Swedbank som Folksam är störägar. Övriga innehav är relativt små.

– Men vi går ändå på alla stämmor och ställer frågor, bland annat om hållbarhetsarbetet, säger Carina Lundberg Markow när hon har lagt på luren efter ännu en journalist som vill veta vad hon anser om mutanklagelserna mot Ericsson.

”Vi engagerar oss i det som kunderna bryr sig om genom att vara aktiva ägare.

Turbulent vår

Våren 2016 präglades till stor del av turbulensen inom Swedbank. Den innehöll många kittlande ingredienser, som otillåtna fastighetsaffärer bland direktörerna och avsatt vd som dessutom misstänktes för insideraffärer. Det hela avslutades med att även ordföranden sparkades. Bolagsstämman blev minst sagt rörig, med oklarheter om huruvida vd Michael Wolf och ordföranden Anders Sundström fick ansvarsfrihet eller inte.

Anser Carina Lundberg Markow att ägarna fick rätt information i rätt tid medan turbulensen kring Swedbank pågick?

– Vi ska ju inte ha mer eller annan information än övriga marknaden, och det sköttes bra. Men det blev för oss som för andra, att informationen väckte ännu fler frågor, och där kunde ledningen ha varit mer effektiv, säger hon.

När debatten var som hetast visade det sig att vd Michael Wolf anmälts av Anders Sundström för insiderbrott, något han senare friades från. Men det hela komplicerades av att Sundström inte ansåg sig ha rätt att informera vare sig Wolf, övriga styrelsen eller ägarna om anmälan. Men enligt Carina Lundberg Markow fanns ändå en viss ordning i kaoset.

– Diskussionen i styrelsen om att byta ut vd hade redan förts och beslutet var fattat när informationen om insideranmälan kom. Det var bra att Anders Sundström tog det i den ordningen, säger hon.

Viktigt med medieträning

Generellt är hennes uppfattning att företag som har varit i kris är betydligt bättre på mediehantering än dem som aldrig råkat ut för något.

– Nybörjare som inte har övat kan rentav vara pinsamt dåliga, säger hon.

Carina Lundberg Markow påminner om SCA-skandalen för en tid sedan, då ordföranden Sverker Martin-Löf till slut tvingades avgå. Trots att han uppenbarligen inte tyckte att han gjort något fel när han tog lyxflyg till jaktmarkerna.

– Han hade inte ändrat sig på alla år, men det hade ju omvärlden. Något liknande skedde i Swedbank. Två personer i koncernledningen hade köpt fastighet ihop, och det var inget fel med det. Men med tiden växte verksamheten och blev större och de två tänkte inte på att saker



CARINA LUNDBERG MARKOW I ETT NÖTSKAL:

- MBA i statsvetenskap vid Handelshögskolan i Köpenhamn.
- Varit vd för KPA Fonder, och tongivande i starten av KPA:s etiska fonder i slutet av 90-talet.
- Har av en tidskrift utsetts till ”bråkigaste kvinnan i näringslivet”.
- Har låtit genomföra en egen undersökning som visar att det är betydligt vanligare att skåningar sitter i styrelser än att göteborgare gör det. Men majoriteten styrelseaktiva bor i Stockholm.
- Framhåller att hållbarhet lönar sig och lutar sig mot en Harvard-studie som visar att företag som struntar i hållbarhet tjänar kortsiktigt på det, eftersom det ger lägre kostnader. De som satsar halvhjärtat får enbart kostnader och inga fördelar. Företag som däremot bygger upp ett långsiktigt hållbarhetssystem är mer lönsamma än de som struntar i allt.

och ting ändrades. Till slut var dessa två ledamöter av bankens koncernledning ekonomiskt beroende av varandra, och det var det som var det olämpliga.

Hållbarhetsfrågor allt viktigare

Nu när hållbarhetsfrågorna har kommit i ropet på allvar har ägarna generellt blivit vassare, anser Carina Lundberg Markow. Tidigare kände hon sig ensam om att ifrågasätta. Hon välkomnar den nya hållbarhetslagen, som hon anser ger ägare, styrelser och företagsledningar bättre möjlighet att följa med i utvecklingen och slippa risken att fastna i gamla föreställningar. Däremot är hon inte så säker på hur viktig styrelsen är i hållbarhetsarbetet.



FAKTA HÅLLBARHET:

Den nya lagen om hållbarhetsredovisning trädde i kraft 1 juli i år. Ungefär 1 600 företag kan komma att beröras av rapporteringskravet. De som måste rapportera är företag eller koncerner med över 250 anställda, en balansomslutning på mer än 175 miljoner kronor eller en nettoomsättning över 350 miljoner.

SA Sverige har en ny nationell certifieringsutbildning i hållbarhet för styrelser: Hållbarhet i fokus.

” Det finns gott om exempel på bolag som är bra på hållbarhet utan att styrelsen har begripit ett enda dugg.

– Styrelsens roll är ibland övervärderad. Det finns gott om exempel på bolag som är bra på hållbarhet utan att styrelsen har begripit ett enda dugg.

Det beror på att hållbarhetsinitiativen ofta kommer underifrån – unga medarbetare tar allvarligt på det, eftersom de inte vill smutsa ner sina egna varumärken.

Men hållbarhet är ett brett ämne och det finns knappast någon styrelse som inte behöver ta upp någon aspekt av det. Mångfald i styrelsen är exempelvis en hållbarhetsfråga, och inte en rättvisefråga.

– Mönster behöver brytas upp. Utan mångfald missar företaget chansen att höja kompetensen. Det finns en poäng med att bereda styrelseplatser åt släkt (tänk på stora familjeföretag som H&M och Lundbergs), men när man utser tjänstemän för att bevaka en maktsfär, då är det inte bra. Då har de en annan agenda än företagets bästa.

Bra förslag från norska Oljefonden

Nyligen gick norska Oljefonden ut och krävde att styrelseledamöter ska förelås individuellt och inte – som i Sverige – som ett kollektiv. Arne Karlsson, ordförande för Kollegiet för svensk bolagsstyrning, reagerade negativt. Men Carina Lundberg Markow förstår Oljefondens argument:

– Vi tycker det är bra att välja styrelseperson för person. Det sätter större press på valberedningen att presentera en bra sammansättning. Kanske bör vi se över hur valberedningarna sätts samman, med tanke på hur långsamt det går med mångfalden.

En annan förändring hon efterlyser är bättre utvärdering av styrelser. I dag sker detta alltför slentrianmässigt, ofta med hjälp av självskattningenkäter. Carina Lundberg Markow anser att de bör kompletteras med exempelvis externa granskningar på basis av intervjuer.

– I andra delar av samhället måste personer med stort ansvar finna sig i att bli granskade. Detsamma bör gälla styrelseledamöter. ●

Hon ser med friska ögon på en stark organisation

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

StyrelseAkademiens nya vd har en tung och gedigen bakgrund, och kommer att bidra med en hel del nya impulser. Och så har hon en oväntad passion.



Maria Öhman är ny vd för StyrelseAkademien Sverige.

Det är med viss förtjusning som Maria Öhman numera går in genom den vackra porten till StyrelseAkademiens kontor vid Jacobs kyrka i Stockholm. Det lilla torget utanför med sin Jussi Björling-byst utgör stor kontrast till hennes förra arbetsplats – som var Arlanda, där hon var kommersiell försäljningschef.

– Det ger en annorlunda energi att komma in till stan, säger hon.

Fast det var ju inte det som egentligen lockade henne till vd-jobbet.

– Jag ser en stor möjlighet att kombinera innovation med försäljning, vilket jag har gjort tidigare, men nu med ett större helhetsansvar, säger hon.

Och så blev hon fascinerad av att SA med sina 6 500 medlemmar är en av Europas största organisationer i sitt slag, och så tongivande internationellt.

Bakgrund som civilingenjör

Maria Öhman är civilingenjör från KTH i botten (examen inom industriell ekonomi) och har jobbat en hel del med tjänsteutveckling, bland annat på SJ och Dell. Men det är kommunikationen och den kundnytta som företagen erbjuder hon främst intresserar sig för. Inom StyrelseAkademien räknar hon med att få användning för dessa erfarenheter.

– Jag vill i ännu högre grad än förut föra ut budskapet om vad det är vi gör i StyrelseAkademien, berätta om vilken nytta medlemmarna har av oss, hur våra utbildningar hänger ihop och noga höra

efter vad mer vi behöver göra.

Hon vill alltså ha kontakt med er som medlemmar och uppmanar er att ta kontakt och berätta om era önskemål.

Lär mycket nytt

Den egna erfarenheten av styrelsearbete begränsar sig till ett tidigare uppdrag inom SBTA (Swedish Business Travel Association). Så de veckor som har gått sedan hon började på SA har inneburit en hel del aha-upplevelser.

– När man arbetar i olika former av ledningsgrupper får man sällan tillfälle att reflektera över hur styrelsen jobbar. Nu inser jag snabbt hur värdefullt det är för företaget att ha en professionell styrelse med inslag av externa ledamöter, säger hon.

” Jag ser en stor möjlighet att kombinera innovation med försäljning.

Den allra närmaste tiden ska Maria Öhman ägna sig åt att sätta sig in i arbetet och organisationen mer i detalj. Det handlar om att träffa representanter från medlemsföreningarna och för de utskott som driver SA:s viktigaste fokusområden. Hon kommer även att fördjupa sig i olika projekt, allt ifrån en ny webb till att hitta nya lokaler för sig och sina medarbetare innan årets slut.

Under hösten väntas den nya efterlängta- de webben vara på plats.

– Den kommer att underlätta administrationen för föreningarna och kommunikationen med medlemmarna, lovar hon.

En annan viktig arbetsuppgift i höst blir att säkra kommunikationen kring SA:s olika utbildningar (mer om dem på sidorna 10–12).

Älskar bergochdalbanor

Privat är Maria Öhman gift med den man hon träffade under studietiden på KTH. De har en dotter och en son som båda går på KTH, och de bor i Hässelby. De är en sportig familj, berättar hon, med ett gemensamt intresse som driver hela familjen ut på gemensamma resor: De är nöjesparks- och bergochdalbaneälskare.

– I Sverige har Liseberg de bästa åkattraktionerna, men jag är nyfiken på den nya bergochdalbanan på Kolmården. Den ska vi snart testa, säger hon.

Förra året var hela familjen i nöjesparkernas Mekka, i Orlando, Florida. *Vad är det fascinerande med bergochdalbanor?*

– Pirret, lyckokänslan och tillfredsställelsen i att våga utmana sig själv. Det är verkligen kul! Säger hon entusiastiskt. ●

SKL Fastigheter och Service blickar framåt med ny strategi och gemensam vision



SKL Fastigheter och Service (SKL FS) har arbetat fram en ny strategi och nya affärsplaner. För att nå framgång i arbetet tog SKL FS hjälp av CANEA. Resultatet: en tydligare organisation där ledningsgruppen och styrelsen har en samsyn på hur verksamheten ska bedrivas framöver. "Våra huvudvägvisare har brutits ned i mer konkreta mål än tidigare och vi har en tydlig plan för vad de innebär och hur vi ska uppnå dem", berättar Karina Löw, verksamhetsutvecklare inom SKL FS.

SKL Fastigheter och Service ägs av SKL, Sveriges Kommuner och Landsting, och levererar fastighetsägande och förvaltning samt service inom konferens och kontorsnära tjänster. När det var dags att uppdatera strategin ville man ha hjälp att bygga upp en ny strategi med tydligare vägledning hur verksamheten ska bedrivas, tydligare mål och samsyn mellan ledningsgrupp och styrelse.

"För oss är det viktigt att det är ledningsgruppen och styrelsen som äger och tar fram strategin själva, vilket påverkar förståelsen att förstå strategin och exekvera den fullt ut. Vi hjälper däremot till och skapar en struktur för arbetet att ta fram strategin, höjer kompetensen hos alla involverade, driver processen framåt och utmanar genom frågor och frågeställningar. Det gör bland annat vi genom att hålla workshops och utbildning", säger Kennet Larsson, seniorkonsult på CANEA.

Ny strategi med hjälp av övningar och erfarna konsulter

CANEAs konsulter inledde arbetet med att göra individuella intervjuer och drev därefter på arbetet och planerade projektet.

"Det har varit en stor fördel att ha en oberoende facilitator som hjälper till att hålla en demokratisk samtalston och ser till att vi arbetar strukturerat. Med hjälp av praktiska övningar både i grupp och individuellt kunde styrelse och ledningsgrupp komma fram till en gemensam vision. En ytterligare fördel för oss har varit att ha

en erfaren konsult som kan jämföra med andra branscher och hur de jobbat fram strategier och affärsplaner. CANEAs konsulter är väldigt behagliga människor att jobba med, det har varit lättsamt och trevligt och de har lyckats sätta sig in i olika roller", säger Karina.

Redo för framtiden med nya konkreta mål och tydliga vägvisare

För SKL Fastigheter och Service har konsultinsatsen inneburit att ledningsgruppen och styrelsen arbetat fram en strategi och vision inför framtiden med en tydlig riktning och nya mål som tydliga vägvisare.

"Vi har arbetat med strategin och tagit fram affärsplaner som klubbats och nu ska implementeras i hela organisationen. Nu kan vi fokusera på att paketera våra tjänster på ett skraddarsytt och behovsbaserat sätt gentemot våra kunder. Ledningsgruppen och styrelsen har en samsyn hur verksamheten ska bedrivas framöver. Våra huvudvägvisare har brutits ned i mindre och mer konkreta mål än tidigare och vi har en tydlig plan för vad de innebär och hur vi ska uppnå dem", avslutar Karina.

Vill du veta mer om hur vi kan hjälpa dig att få en röd tråd mellan strategi och genomförande med hjälp av våra konsulter? Kontakta oss: 010-459 00 00, info@canea.se, www.canea.se

CANEAs 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



Förvärvsvilja höjer företagets värdering

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: MIKAELA WOLLIN

Intresset för expansion genom tilläggsförvärv har ökat de senaste åren. Så här kan styrelsen bidra till att höja företagets värde.

Arbetet med ett förvärv tar sin början i styrelserummet. Det konstaterar John Hamilton, delägare i corporate finance-firman Navigo Partners.

– Ett första steg för styrelsen, innan den utformar instruktioner och beslutar om att tillskjuta resurser, är att bekräfta tillväxttesen genom en enkel omvärlds-analys: Finns relevanta målbolag? Passar förvärvskandidaterna med bolagets strategier i övrigt? säger han.

Tydlig målbild viktigt

En framgångsrik förvärvsstrategi förutsätter en tydlig målbild som kan omsättas till ett konkret uppdrag för ledning-

en. Det är viktigt för att styrelsen ska kunna följa utveckling och utfall.

Det är ovanligt att man kommer över den perfekta förvärvskandidaten, den som uppfyller alla strategiska kriterier, dessutom till ett försvarbart pris. Genom att fastställa riktlinjer och prioriterade egenskaper, med utgångspunkt i affärsplanen, kan styrelsen skapa handlingsutrymme för ledningen i frågor kring selektering och due diligence-fokus, menar John Hamilton.

Förvärv kräver resurser

Förutsättningarna för framgångsrika förvärv ökar väsentligt om processen förses med resurser i form av budgetutrymme och tillgängligt expensionskapital.

– Resursbehovet är ryckigt. För att vara beredd när möjligheterna infinner sig måste företagsledningen ha kapacitet att bedriva en uppsökande verksamhet och att agera kraftfullt under arbetsintensiva perioder, säger John Hamilton.

Organisationer med korta beslutsvägar har ofta en taktisk fördel i konkur-



John Hamilton är delägare i corporate finance-firman Navigo Partners.

rensutsatta förvärvsprocesser, något som finansiella investerare har varit bra på att dra fördel av. Utmaningen för styrelsen är då att skapa förutsättningar för snabba beslutsvägar utan att ge avkall

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

på kvaliteten.

– Därför bör styrelsen definiera ett tydligt och flexibelt ledningsmandat, utse en programansvarig ”pointman” samt förbereda ett exekutivt forum som snabbt kan sammankallas i tidskritiska lägen, säger John Hamilton.

Omvärlden påverkar analysen

I analysen av en specifik situation kommer frågor kring prissättning, finansiering, synergivinster och integrationsutmaningar i centrum. Men förutom det bolagsinterna perspektivet finns också andra värdedrivande effekter av förvärv. Det handlar om företagets värdering i omvärldens ögon.

– I dagens lågräntemiljö handlas tillväxt till en prispremie. Dessutom omfattar tillväxtdefinitionen förvärvad tillväxt – förutsatt att den är strategiskt motiverad och att köparen inte betalar för mycket. Enkelt uttryckt betyder det att bolag som återkommande genomför tilläggsförvärv framgångsrikt motiverar en högre relativvärdering än bolag som inte förvärvar, säger John Hamilton.

Det finns även en värderingspremie på storlek, där större bolag prissätts till en högre relativvärdering än mindre bolag. Sambandet är icke-linjärt, vilket innebär att relativvärderingen accelererar när ett bolag lämnar ”small-cap” och närmar sig ”mid-cap”-segmentet.

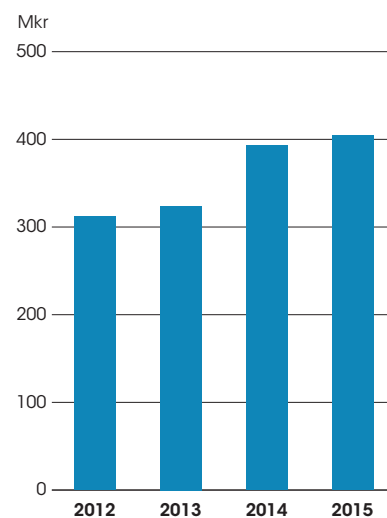
– Enligt vår uppskattning är effekten påtaglig i värdeintervallet 300 miljoner kronor till 2 miljarder, ”enterprise value”, för att sedan avta, säger John Hamilton.

Långsiktigt arbete

Många styrelser har en förvärvsagenda, men förmår inte aktivera ledningen. Då gäller det att komma ihåg att förvärvsarbete alltid är långsiktigt.

– Det krävs ett kontinuerligt om än lågintensivt engagemang från styrelsen. Och just där, i upprätthållandet av en kontinuerlig och strukturerad process som inte försvinner i bruset från det dagliga arbetet, kan styrelsen verkligen göra skillnad, säger John Hamilton. ●

Antal europeiska tilläggsförvärv



Staplarna visar antal tilläggsförvärv i Europa, som har rapporterats av målbolag som omsätter minst 10 miljoner euro. Den översta delen av stapeln för 2015 är en prognos.

Källa: Brittiska analysföretaget Mergermarket

ingar



Aha-upplevelserna haglar

Det är härligt att se hur deltagarna får aha-upplevelser. Det säger Torsten Örtengren, som bland annat är lärare på Rätt fokus-kurser.

Ofta leder kurserna till att deltagare åker hem och gör omfattande förändringar i sina egna styrelser, berättar han.

Torsten Örtengren är civilekonom och driver flera konsultföretag inom bolagsaffärer, bolagsstyrning och styrelsearbete. Dessutom är han själv aktiv styrelsearbetare, som han säger, bland annat i PR Vård som bedriver hemsjukvård inom Stockholms län. Och så är han aktiv i StyrelseAkademien, där han är ansvarig för Master fokus ledamotutbildningarna och lärare i flera utbildningar, bland annat Rätt fokus-kurserna. De är två dagar långa, ibland uppdelade på fyra halvdagar.

– Kursen ger grundläggande praktisk och teoretisk kunskap om styrelsearbete. De är upplagda kring de områden som en styrelseledamot måste ha kunskap om för att kunna bidra till ett professionellt och värdeskapande styrelsearbete.

Deltagarna är oftast hälften kvinnor, hälften män, de flesta i åldern 45–55 år. De lär känna varandra väl under kurserna och skapar starka nätverk sinsemellan. Kursupplägget inbjuder till att man delar med sig av sina egna berättelser.

– Jag får ofta höra kommentarer som ”aha, är det så här det fungerar” och ”tänk om jag hade vetat det för tio år sedan”, säger Torsten Örtengren.

Efter kurserna är det vanligt att deltagarna går igenom sina egna styrande dokument när de kommer hem. Ibland är det mycket som måste uppdateras och kompletteras. Verksamhetsbeskrivningen kanske inte ens stämmer! De blir också ofta förvånade över hur stort ekonomiskt och personligt ansvar en styrelseledamot har.

– Som tur är finns det ju en bra försäkring, säger Torsten Örtengren.

Fjällen faller ofta från ögonen när det gäller hur viktigt det är att styrelsen är rätt sammansatt vad gäller kompetens och erfarenhet. ●

► styrelseledamot har ett nytt upplägg i höst: Den är fyra dagar, uppdelat på två internatstillfällen. Den senare kursen är som namnet antyder specialinriktad på europeisk bolagsstyrning.

”Master fokus ordförande” kommer att uppskattas av den som redan har grundläggande styrelsekompetens, och nu är redo att ta det verkliga ledaransvaret för ett företag och dess styrelse. Efter den här utbildningen kommer deltagarna att känna sig trygga och ha gott självförtroende även i skarpa lägen.

Erbjuder även specialutbildningar

Utöver det finns specialutbildningar. En heter ”Hållbarhet i fokus”, en tvådagars certifieringsutbildning inom ett hett ämne. Kursen vänder sig till dig som är styrelseledamot eller vd i bolag där nya krav i omvärlden påverkar dina beslut, nu när den nya lagen om hållbarhetsredovisning träder i kraft och som berör omkring 1 600 företag. En hållbarhetsredovisning ska bland mycket annat innehålla en policy för frågor om hållbarhet, mångfald och jämställdhet, samt policy för hur väsentliga risker ska hanteras i företaget. Allt detta ställer stora krav på styrelsearbetet i framtiden.

På ”specialmenyn” finns också anpassade och skräddarsydda utbildningar där deltagarna får möjlighet att lyfta bransch- eller företagsspecifika frågor. En annan möjlighet är att låta hela styrelsen gå kursen ”Rätt fokus i styrelsearbetet” på en och samma gång. ●

➤ Fullständig information om utbildningarna finns på styrelseakademien.se.



StyrelseAkademien erbjuder allt från grundutbildningar till specialkurser inom exempelvis hållbarhet.



StyrelseAkademiens kursutbud erbjuder flera nyheter i höst.

Verklighetsbaserad utbildning

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: MAGNUS PEHRSSON

Idéerna till StyrelseAkademiens kurser kommer ofta från verkliga behov. Det är en av anledningarna till att de är så eftertraktade.

Förra året deltog 2 460 personer i någon av StyrelseAkademiens kurser och utbildningar. Ämnena som avhandlas är ofta komplicerade, men den pedagogiska filosofin är enkel: Teoretisk undervisning varvas så mycket som möjligt med undervisning som baseras på verkliga frågor som regelbundet uppstår i styrelsearbetet.

Skapar utbildningar efter behov

– Vi fångar upp frågeställningar från deltagarna på kurserna och om vi ser behovet skapar vi en utbildning kring det. En annan input får vi från vårt samarbete med Forskningskommittén, som ju samarbetar med högskolor och universitet och håller koll på vad som händer inom forskningen, säger Ewa Ljunge, ansvarig för StyrelseAkademiens utbildningar.

Ytterligare en källa till nya idéer

kommer från de styrelseutvärderingar som många styrelser väljer att göra genom att använda StyrelseAkademiens webbaserade verktyg.

– Det var till exempel genom utvärderingarna som vi fick idén att skapa en specialutbildning för hållbarhet, eftersom vi såg att det fanns ett behov, säger Ewa Ljunge.

Verkligheten styr kursinnehållet

Andra viktiga behov som kommit fram i utvärderingarna har handlat om digitalisering och om talentmanagement. Båda dessa områden har bakats in i andra utbildningar.

– Vi håller oss hela tiden à jour med vad som efterfrågas och ändrar innehållet i utbildningarna när det behövs, säger Ewa Ljunge. Vår utgångspunkt är alltid kopplingen till verklighet och senaste rön samt naturligtvis egna och andras erfarenheter.

Kompetensutveckling för lärare

De populära lärarna får också sitt. Förutom att de utvärderas efter varje genomförd kurs, får de också sin del av kompetensutveckling i och med de lärarträffar som hålls varje år. Då blandas erfarenhetsutbyte med inspirerande föredrag. ●

Så får styrelsen bäst nytta av arbetstagarrepresentanterna

TEXT: ANNIKA ROSELL

Arbetstagarrepresentanter möts ibland med höjda ögonbryn från stämмоvalda ledamöter. Men i själva verket utgör arbetstagarerna en ovärderlig resurs i styrelsen.

alla svenska företag som har minst 25 anställda och är kollektivanslutna, har de fackliga organisationerna rätt att utse arbetstagarrepresentanter i styrelsen. Men märk väl – även om dessa ledamöter är utsedda av facken, innebär det inte att de är där för att se till fackens intressen.

– Arbetstagarrepresentanterna har precis samma ansvar, rättigheter och skyldigheter som stämмоvalda ledamöter, vilket är unikt för Sverige. De ska alltså arbeta för företagets bästa, preciserar Ylva Peterson, som är ansvarig för utbildningen av arbetstagarrepresentanter i bolagsstyrelser vid den fackliga organisationen PTK.

Hon säger det för att hon av erfarenhet vet att många stämмоvalda styrelseledamöter behandlar arbetstagarrepresentanterna som om de vore ”facket”.

Svårt skilja på rollerna

Det kan vara svårt att skilja på rollerna. Men arbetstagarrepresentanterna har samma talan, har tillgång till samma information som övriga medlemmar, och har ofta en utbildning i styrelsearbete. Det hindrar inte att många kan känna sig obekväma i styrelserummet.

– Det är som att komma in i en helt annan värld, säger Håkan Westerberg, som är arbetstagarrepresentant i SEB:s styrelse. Själv arbetar han med it.

Det är Marcus Wallenberg som är ordförande i SEB och övriga ledamöter är nästan lika namnkunniga. Håkan Westerberg beskriver styrelsemötena i SEB som att ”det största fokuset ligger ju inte på oss”, det vill säga honom och hans tre fackligt utsedda kolleger. Men ett par av ledamöterna brukar visa ett särskilt intresse, som de främst ger ut-



Ylva Peterson, ansvarig för utbildningen av arbetstagarrepresentanter i bolagsstyrelser vid den fackliga organisationen PTK.

tryck för i kaffepauser och på middagar.

– De frågar ofta hur medarbetarna i banken upplever olika situationer. Det kan vara policyfrågor och hur de tas emot och följs, eller den allmänna stämningen i banken, säger Håkan Westerberg.

Det är just här som styrelsen kan dra den största nyttan av arbetstagarerna, menar både han och Ylva Peterson.

– Det är ju ofta medarbetarna som först lägger märke till förändringar i orderingången i företaget, eller i konkurrenssituationen. De vet hur kunderna reagerar på förändringar, och de känner till vad som rör sig i huvudet på persona-



Håkan Westerbergs tips till styrelser

- Kom ihåg att arbetstagarrepresentanterna är fullvärdiga ledamöter och inte representerar facket.
- Be arbetstagarrepresentanterna beskriva den allmänna stämningen bland personalen i företaget.
- Kolla vad de vet om frågor som orderingång, konkurrenssituation, betalningstakt. Gäller dock främst mindre bolag. Mindre relevant i SEB, där styrelsefrågorna ofta handlar om Basel-regelverket, riskhantering och kapitaltäckning.
- Utnyttja arbetstagarrepresentanternas expertkunskap inom sina områden, exempelvis teknik eller redovisning.
- SEB:s vd Annika Falkengren håller alltid förmöten med ”sina” arbetstagarrepresentanter inför styrelsemöten. Ett bra tips!



Läs mer i skriften *Ta plats*, som kan laddas ner från ptk.se

len. De kan sitt bolag, säger Ylva Peterson.

Sammanatta efter kompetens

Moderna styrelser är ofta sammansatta efter kompetens, och många ledamöter har djupa kunskaper inom vissa områden, påpekar Håkan Westerberg. Men företaget är en organism där alla delar måste må bra för att den ska fungera optimalt.

Det är som förhållandet mellan hjärt-specialisten och husläkaren: Den förre vet mycket om alla hjärtan, men det är husläkaren som känner patienten. Helst ska båda samverka för att klara hjärtinfarkten. ●

Styrelseutvärdering är vägen till lönsamma företag

Efter många år i olika branscher känns det spännande att skriva mitt första vd-ord i PS. Som civilingenjör har jag hittills arbetat mycket med kommunikation och utveckling av tjänster. Nu börjar ett helt nytt liv inom StyrelseAkademien, men jag är säker på att jag kommer att ha nytta av mina erfarenheter.

Vissa saker har de flesta företag och branscher gemensamt. Många har till exempel en tydlig och återkommande uppföljning av sin dagliga verksamhet. Uppföljningarna sker genom olika former av medarbetarundersökningar och ledarutvärderingar. De ger viktiga signaler om åt vilket håll utvecklingen är på väg.

På samma sätt ger kontinuerlig utvärdering av styrelsen en fingervisning om om den har rätt kompetens och erfarenhet, och om arbetet bedrivs på det sätt som gynnar bolaget bäst.

En rätt sammansatt styrelse är en grundförutsättning för att få lönsamma företag. Fler än 400 bolagsstyrelser har redan genomfört StyrelseAkademiens Styrelseutvärdering, vilket har hjälpt dem att kartlägga de viktigaste områdena för att stimulera till ett ännu mer professionellt, värdeskapande styrelsearbete.

Olika företag står naturligtvis inför olika utmaningar och det gäller att förstå vilka områden styrelsen bör rikta ljuset på. En sådan utmaning kan vara att hålla

sig uppdaterad inom de områden som är av central betydelse för företagets lönsamhet och utveckling.

Många av StyrelseAkademiens medlemmar har kommit in med önskemål om att vi ska erbjuda en fördjupning inom några av dessa områden – helst utan att man som kursdeltagare ska behöva avsätta för mycket tid på ämnen man själv inte tycker är relevanta. Därför har vi nu valt att delvis omorganisera utbudet av utbildningar. Du kan nu välja att delta i en eller flera av våra nya fördjupningskurser som vi kallar "Ökat fokus i styrelsearbetet". De är vardera på en dag och går på djupet inom sitt område.

Här är ett axplock ur utbudet:

Strategi ur ett styrelseperspektiv: Du får konkreta råd om hur strategiarbetet kan bedrivas.

Ekonomisk styrning: Ger dig en bra förståelse för hur resultat- och balansräkningen påverkar varandra och företaget på kort och lång sikt.

Hållbarhet: Du får hjälpmedel och stöd för att lyfta hållbarhetsfrågor i styrelserummet och affärsplanen.

Ordföranderollen: Lotsar dig in i rollen som styrelseordförande och hjälper dig att skapa mervärde i styrelsearbetet.

Valberedningen: Ger dig som jobbar i valberedningar praktiska verktyg för att säkerställa att rätt kandidater presenteras till stämman utifrån företagets behov.



FOTO: STEFAN TELL

I höst sjuder det av olika aktiviteter och seminarier runt om i landet. Passa på att anmäla dig redan nu så att du kan träffa dina kolleger och få en inblick i vad som är aktuellt i din förening. I kalendern på StyrelseAkademiens webb finns allt presenterat, för att du i lugn och ro kan fundera över vad som passar dig bäst. Känner du någon som ännu inte är medlem? Till de allra flesta event har du möjlighet att bjuda med en person, så att hon eller han kan få ett smakprov på vad vi gör.

Antalet medlemmar i StyrelseAkademien växer stadigt och fler än 6 500 kolleger är nu med i någon av våra 18 föreningar runt om i Sverige. Vi vill vara den självklara plats där du kan skapa mervärde i ditt styrelsearbete. Därför behöver vi veta vilka behov du har utifrån din roll. Kontakta oss gärna och berätta hur vi kan ge dig mer – eller annorlunda – hjälp i ditt styrelsearbete! ●



Ewa Lagerqvist.

Affärsproffs till Consensus styrelse

Två näringslivsprofiler tar plats i Consensus styrelse. Claes Ruthberg, styrelseproffs och grundare av eWork, och Ewa Lagerqvist, kommunikationsproffs och känd profil i resebranschen, kliver in.

– Det blir en extra rolig höst, säger Andreas Getzman, vd på Consensus. För att få skjuts i våra tillväxtplaner och nytänkande kring framtida utveckling har vi beslutat att ta in extern kompetens i styrelsen med erfarenhet från delvis andra branscher.

Consensus startade 2002 som ett renodlat utbildningsföretag. Sedan 2008 erbjuder man helhetslösningar inom strategisk kompetensförsörjning i form av tre ben: konsulttjänster, utbildning och rekrytering.



European Directors not ready for a digitalized world

Half of European board directors consider themselves less digital than their customers. And only 20 percent of European board directors are digitally competent.

These were some of the findings in a survey conducted by Swedish company Digoshen and presented at this year's ecoDa annual conference in Brussels themed "Are European Directors Ready for a Digitalized World?".

– Board directors need insight into the opportunities and threats posed by digitalization, commented ecoDa chair Turid Elisabeth Solvang. In the digitalized world it is not the big fish that eats the small fish. It is the fast fish that eats the slow fish.

European global competitiveness is at stake when digitalization challenges traditional companies and business models. Therefore, ecoDa is focusing much of its work on how European Boards of Directors can turn more digitally competent. A recent study from INSEAD underlined the need for action.

– It is clear from our INSEAD survey that a disconnect is emerging between board members and the digital changes underway in organization, said Ludo Van der Heyden, Professor of Technology and Operations Management at INSEAD. A disconnect from digital is a disconnect from business and undermines the competence of the Board.

Liselotte Hægertz Engstam, chair of Digoshen, said that the Digoshen survey showed that the likelihood of European Board of Directors deciding on a transformative vision increased the most if the board included directors with both business background and digital competence. Bringing in tech experts or young social media geeks will not solve the problem for the board.

– We need directors with business awareness, not digital experts, commented Roger Barker, Senior Consultant at the Institute of Directors in the UK.

Several speakers stressed that digitalization will impact all the main duties of board members. The transformation of the firm also means transforming the board when it comes to language, processes, culture and competences.

Read more about the EU Digital Single Market Strategy at: ec.europa.eu/priorities/digital-single-market_en

See footage from the conference at: youtube.com/channel/UCJxD7QkRorlAJkhyrgOQIQ

THE SHARING ECONOMY:

New ways of creating value challenges Boards of Directors

TEXT: SUZANNE LILJEGREN

Traditional ways of doing business are rapidly being challenged by digitalization. Manufacturers with all the functions needed within the walls of the firm are facing competition from firms with flexible resources.

Firms are creating value in new ways, says Robin Teigland, Associate Professor at the Center for Strategy and Competitiveness at the Stockholm School of Economics (SSE). It is no longer about owning resources but having access to resources.

Welcome to the new world of the Sharing Economy!

Global trends

Together with co-authors Anna Felländer and Claire Ingram, Professor Teigland has explored the global trends of the Sharing Economy in the report "The Sharing Economy Embracing Change with Caution".

– All aspects of working life and of business will be affected by the Sharing Economy, says Teigland. It is no longer only about Uber and Air-BnB, peer-to-peer lending or crowd funding. It is moving into hardware, such as 3D printing. In a year's time we should see 3D printed cars on the road.

Navigating this new environment is the responsibility of the Board of Directors. Robin Teigland identifies several challenges that Boards of Directors need to address.

– In this economy, it is more about creating platforms where those that

have resources can connect with those that want to have access to those resources. It makes for the perfect, transparent competition, but also for firms that are flexible, agile and can respond quickly to changes.

Through these platforms, individuals are able to offer their services and those with resources can deliver them to the platform. Professor Teigland points out the risks of sharing economy platforms creating monopolies, but refrains from calling too fast for the legislator.

Flexibility is necessary

– Flexibility in facilitating the growth of the Sharing Economy is better. But we also need to find solutions to questions such as how to assure the bargaining power of the individuals supplying and accessing resources on the platform.

Boards of Directors need to find strategies for how the firm can profit from the Sharing Economy and avoid being run over by flexible and fast moving competitors using resources of others instead of investing in resource ownership. ●

The report can be downloaded at: entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2015/06/Sharing-Economy_webb.pdf



Robin Teigland, Associate Professor, Stockholm School of Economics.

FOTO: JULIANA WIKLUND

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérgatan 37
111 61 Stockholm

B



Dela styrelsematerialet smartare och smidigare

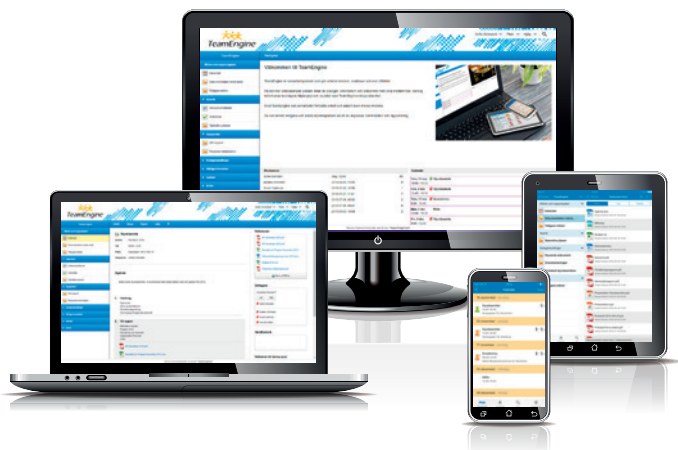


TeamEngine Styrelseportal hjälper er att effektivisera både kommunikationen och samarbetet i er styrelse. Genom att använda TeamEngine Styrelseportal får ni mer tid över att lägga på själva arbetet. Du och övriga styrelsemedlemmar får en gemensam samlingsplats för era mötesprotokoll, styrdokument, kallelser,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