

# PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 4 2016

**08**

## Styrelseskolan

Ta vara på utvärderingen

**10**

## Cyber security

Skydda företaget mot intrång

**12**

## Externa styrelser

Klädföretaget klarade krisen



EVA HAMILTON HAR FULLT UPP:

Äventyraren i  
mig tackar ja till  
tungt uppdrag

SID 4-6



## VARJEDAGSLYX. NYA LEXUS RX.

När du ser din nya Lexus RX för första gången möts du av en sofistikerad Lexus-ikon med komfort i världsklass och låga CO<sub>2</sub>-utsläpp. Men det är inte dessa ytligheter som får dig att sitta kvar bakom ratten, år efter år.

Det som får dig att sitta kvar är att du har vant dig vid en helt ny standard. En standard som säger att servicen ska vara lika fläckfri som den är proaktiv. En standard som säger att automat ingår, vilken utrustningsnivå du än väljer. En standard som säger att alla i bilen, både förare och passagerare, ska få uppleva den omtalade Lexus-komforten. Varje dag.

Att vänja sig vid en Lexus är att vänja sig vid en ny standard. Kanske är det därför Lexus har haft Sveriges mest nöjda bilägare. Fem år i rad.

### LEXUS RX I SIFFROR.

- Privatleasing från 8 478 kr/mån\* inkl service.
- Business Lease från 6 995 kr/mån\* inkl service och försäkring.
- Förmånsvärde från 3 067 kr/mån.\*\*

Välkommen in på en provkörning.

## VÄLKOMMEN TILL LEXUS STOCKHOLM • MALMÖ.

Lexus Stockholm Norr  
Lexus Stockholm Söder  
Lexus Malmö

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

Öppet mån-fre 10-18, lör 11-15.  
Öppet mån-fre 10-18, lör 11-15.  
Öppet mån-fre 10-18, lör 11-15.

Tel 010-497 63 50.  
Tel 010-497 63 50.  
Tel 010-497 97 80.

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

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



Stockholm • Malmö

Bränsledeklaration blandad körning: RX 450h 5,3-5,5 l/100 km, CO<sub>2</sub> 122-127 g/km. 313 hk. Skattebefriad i fem år. Miljöklass Euro 6. Bilen på bilden är extrautrustad. \*Lexus Financial Services: Privatleasing inkl. service, månadskostnad baserad på 36 månader, 4 500 mil, garanterat restvärde, 0% särskild leasingavgift, fast ränta. Som tillägg går det att inkludera Lexus Bilförsäkring Bas från 542 kr/mån. Business Lease inkl. service och Lexus in Business Bilförsäkring Stor, månadskostnad (exkl. moms) baserad på 36 månader, 4 500 mil, garanterat restvärde, rörlig ränta per oktober 2016. Övermil och skador utöver normalt slitage debiteras vid återlämning av bilen. Kampanjpris gäller t o m 31 december 2016. Med reservation för ev. prisändringar. \*\*Netto vid 50% marginalskatt.

# När styrelsen behövs som bäst

**K**reditupplysningsföretagen har en viktig uppgift att hålla allmänhet och näringsliv informerade när det finns misstankar om att det har skett oegentligheter i ett företag. Men bara det faktum att det går dåligt för ett bolag innebär inte att någon har gjort något klandervärt eller otillåtet.

**Ändå registreras styrelseuppdrag** i ett företag som går i konkurs som en negativ händelse, som belastar ledamöterna i fem år. Uthängningen sker även om samtliga aktörer har agerat helt korrekt inför konkursen.

**Det enda sättet att slippa** detta är att ledamoten lämnar sitt styrelseuppdrag sex månader före konkursen – något som vi vet att många gör för att skydda sig själva. Men det kanske inte ens räcker med det. Andra företag där ledamoten har uppdrag riskerar att få sänkt kreditrating på grund av sin koppling till en person som har varit engagerad i ett konkursbolag.

**Jag tycker att agerandet är omoraliskt** från kreditupplysningsföretagens sida – när konkurser skett ”enligt regelboken”.

**Låt oss komma ihåg** att en konkurs långt ifrån alltid beror på att någon har misskött sig. Det kan vara helt andra saker som spelar in, allt från svåra livshändelser, snabba marknadsförändringar till ren otur. Att driva företag är förenat med risk.

**I sådana situationer** behöver företagsledningen som mest ett starkt och kompetent stöd från sin styrelse. Men det som händer i praktiken är att duktiga styrelseledamöter drivs ut från styrelserummen, när deras kunskap skulle kunna lösa företagets akuta problem. Det där sista halvåret kan bli skillnaden mellan liv och död för företaget. Därmed kan man säga att kreditupplysningsföretagen medverkar till att påskynda en process

som kanske inte hade behövt ske alls. Arbetstillfällena försvinner och stora värden går förlorade, både på det ekonomiska och det känslomässiga planet.

**Lägg därtill att** det är helt orimligt att skötsamma personer ska hängas ut som vore de kriminella – utan att kreditupplysningsföretagen ens tagit reda på fakta.

**Det är alltid förenat med vissa risker** att driva företag. Ibland misslyckas det. Det är inte konstigt, och behöver inte tyda på att olagligheter har begåtts.

**Finns det däremot skäl att tro** att någon har begått brott i samband med konkursen, då ska givetvis kreditupplysningsföretagen påtala det. Men för att kunna ge en rättvisande bild av hur det står till, krävs bättre research än vad som sker i dag, innan enskilda personer hängs ut enbart för att de agerar och tar ansvar. Det borde inte vara svårt att ta bort negativ information om en styrelseledamot, när det visar sig att den är missvisande.

**Det kan inte vara rätt** att sätta människor i vanrykte utan skäl.



FOTO: STEFAN TELL

**Per Westerberg.**  
StyrelseAkademiens ordförande.



- 04 Eva Hamilton, styrelseproffs**  
Hon har byggt en portfölj av styrelseuppdrag
- 08 Styrelseskolan**  
Ta vara på utvärderingen
- 10 Cyber security**  
Skydda företaget mot intrång
- 12 Externa styrelser**  
Klädföretaget klarade krisen
- 14 Vd-ord**  
Låt hösten komma med ny kunskap och inspiration!
- 15 Svante Sandblom**  
Försäljning viktigaste punkten på styrelsens agenda

## 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 1 utkommer i februari 2017.  
Upplaga 8 000 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 Styrelse-Akademien är knutet till tidningen.

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

# ”Äventyraren i mig tackade ja till Fortum och LKAB”

När Eva Hamilton slutade som vd på SVT ville hon fortsätta jobba. Nu har hon byggt upp en diversifierad portfölj av styrelseuppdrag. Verksamheterna spänner från LKAB till Dramaten.

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

**S**trax efter att hon slutat på SVT fick Eva Hamilton ett ”mystiskt mejl från en kille”, som hon säger. – Han sa att han höll på att bilda styrelse för ett företag i mångmiljardklassen. Var jag intresserad?

Låt oss komma ihåg att Eva Hamilton i grund och botten är journalist. Klart hon var intresserad. Hon kände inte den där killen, det var Per Sjödel, styrelsemedlem i problemtungda varuhuset Stockmann och vd för redskapsföretaget Fiskars – båda finska. Men det var inget av dessa företag som nu var på tapeten.

Det aktuella företaget visade sig vara Lindex, som ägs av Stockmann. Lindex hade några svåra år bakom sig och nu behövdes en styrelse som satt på konsumentkunnande.

– Det är märkligt hur lika Lindex och SVT är. Den där enorma kundgruppen som ska tillfredsställas. På SVT brukade vi tänka oss en modelltittare, en drygt trettioårig småbarnsmamma med ont om pengar – vad vill hon se på tv om kvällarna? Just hon kom igen hos Lindex. Hur vill hon klä sig på jobbet?

Till sin förvåning kände sig Eva Hamilton alltså nästan som hemma när hon tog plats vid Lindex styrelsebord. Bara det att både SVT och Lindex har stora datasystem. SVT hade nyss gjort nya installationer, en process som Eva Hamilton beskriver som ”ett elände”. Nu

skulle Lindex göra motsvarande på kassasidan. De flesta problem kändes igen. Men riktigt så var det inte när det gällde några av hennes andra uppdrag.

## Ville inte sluta jobba

När Eva Hamilton slutade som vd för SVT för ett och ett halvt år sedan, fanns det inte på kartan att sluta jobba. Hon måste fortsätta försörja sig. Det naturliga steget blev att bygga upp en diversifierad portfölj av styrelseuppdrag, där åtminstone ett par ger hyfsat betalt.

– Uppdragen är en blandning av sådant som jag kan genom tidigare arbeten, och sådant som kräver samhällsengage-

” Det viktigaste för en styrelse är att ha gott omdöme. Och det näst viktigaste är att ha utrymme för förändring.

mang och politisk orientering, säger hon.

Vilket ju också är sådant som Eva Hamilton har med sig från sin tidigare verksamhet som journalist (Aftonbladet, Svenska Dagbladet, Dagens Industri, Rapport m fl) och mediechef (Aktuellt, SVT Fiktion, hela SVT).

Men medievärlden ligger ändå långt ifrån gruv- och elbranscherna. Hur kom det sig att hon arbetar i styrelserna för

IVA, LKAB och Fortum?

När det gäller Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) är Eva Hamilton ledamot av styrelsen, som i det här fallet kallas presidiet och ordförande för IVA:s näringslivsråd som kan liknas vid ett dotterbolag. Där är 250 företag medlem-

mar, allt från Volvo och SCA till mindre advokatfirmor.

– Det viktiga för styrelsen är att göra näringslivsrådet attraktivt för nya och tidigare medlemmar. Genom en kombination av nätverk, seminarier, frukostar, deltagande i kungens utlandsresor och mycket annat, vill vi vara en brygga mellan vetenskap och samhälle, och driva på de stora framtidsfrågorna. Den moderna,



När Eva Hamilton slutade som vd för SVT för ett



och ett halvt år sedan, fanns det inte på kartan att sluta jobba. I stället började hon bygga upp en portfölj av olika styrelseuppdrag.

hållbara staden utan bil är ett exempel, säger Eva Hamilton.

Med stolthet berättar hon om Jobbsprånget, ett nytt projekt som fungerar som en genväg för nyanlända högutbildade personer till arbetsmarknaden.

– I stället för att den enskilda går igenom alla moment för att validera sina examina, kan hon eller han börja jobba direkt medan IVA tar hand om allt pappersarbete. Det är genialt.

#### **Näringsdepartementet ställde fråga**

När det gäller uppdraget i LKAB fick hon frågan från näringsdepartementet, som har många styrelseplatser att besätta. Eva Hamilton frågade om LKAB möjligen behövde någon av hennes sort, vilket de gjorde. Det var ändå med viss bävan hon gick in i det stolta gruvföretaget.

– Som vd för SVT hade jag arbetat i styrelsen för Radiotjänst och varit mycket i Kiruna. Jag hade en god uppfattning om vilken stor betydelse staden och LKAB har för Sverige, säger hon.

Och så det här gigantiska projektet att flytta Kiruna – finns det något mer spännande?

– Det var inte lätt att sätta sig in i LKAB:s verksamhet, eller Fortums. Det tog ett år innan jag satt på ett möte och förstod exakt vad som hände, drog egna slutsatser och kunde formulera en egen ståndpunkt, säger hon.

Budskapet till andra som antar liknande erbjudanden är därför: Plugga ordentligt och ge dig själv tid att komma in i arbetet. Om det inte handlar om ett ordförandeuppdrag – då måste du ha kompetensen från början.

Sedan måste man inse sina begränsningar. Eva Hamiltons uppdrag har ett antal gemensamma variabler som samhällsutveckling, politik, breda kundgrupper.

– Jag kan bidra med kunskap och erfarenhet av digitalisering. Och jag vet vad det innebär att leda ett stort, komplext företag med alltifrån fackliga konflikter, till kassaflöde och branding. Hur uppfat-

---

#### **KORT OM EVA HAMILTON:**

- Mest känd som vd för SVT. Avgick för ett och ett halvt år sedan.
- Journalist i grunden, utbildad på Uppsala universitet och Journalisthögskolan i Stockholm. Har arbetat på en lång rad redaktioner, bland andra Svenska Dagbladet, Dagens Industri och på Aktuellt, där hon blev chef innan hon gick vidare till andra chefsbefattningar inom SVT och till slut vd.
- 62 år gammal, född i Stockholm. Giff med Karl von Heland. Har tillsammans med honom och Liza Marklund med make safarikampen Entumoto i Kenya. Har engagerat sig för afrikanska flickors situation, och även för flyktingar från Syrien i Sverige.

#### **Eva Hamiltons uppdrag:**

Ordförande: IVA:s Näringslivsråd, Nexiko.  
Ledamot: LKAB, Fortum, Lindex, 2E Group, Dramaten, Nobel Center.

tas det här företaget externt? Vilka politiska processer är viktiga att ta hänsyn till? Men jag kan inte ge råd om hur man sätter ihop olika malmibrytningar till optimal pellets. Andra kan det.

### Tydligt värderingsdriven

Eva Hamilton är en tydligt värderingsdriven person som har svårt att engagera sig i sådant som inte gör henne "glad i magen". Därför valde hon även finska Fortum med sin starka strävan mot mer hållbar energiproduktion och -användning. Ett starkt csr är ett måste. Det har Lindex, men också Fortum.

– När rekryteringsföretaget ringde var jag tvungen att tänka till. Ett finskt och börsnoterat företag med engelska som koncernspråk och en massa facktermer. Klarar jag det? Äventyraren i mig sa att, fan – även om jag inte kan något än, borde jag kunna lära mig om jag lägger tid på det. Så jag tackade ja, och förstod snart att elbranschen är i disruption – och det är ju jättespännande.

### Nexiko – mammas gata

Nexiko, som drivs av underhållningsduon Filip och Fredrik, har en vd som heter Lars Beckum och som Eva Hamilton känner sedan tidigare.

– En otroligt begåvad kille. Det här är ett snabbt växande produktionsbolag – mammas gata för mig. Här hade jag den rätta kompetensen från början att bli ordförande. Det här är förtjusande killar, men det går ju inte att peka med hela handen, säger hon leende.

2E Group och Dramaten är två motpoler. 2E driver privatteatrar i Norden och här känner Eva Hamilton igen frågor om upphovsrätter, speltider, låga marginaler. Dramaten är ett nytt uppdrag, som påminner om verksamheten på SVT Fiktion. Problemet med att det statliga anslaget inte alls ökar i samma takt som lönerna är detsamma. Frågorna handlar om hur man kan rationalisera och utnyttja scenerna optimalt.

– Det är körigt, men det är det ju även i övriga bolag. Alla har problem, det är

sällan man som styrelseledamot eller ordförande kan luta sig tillbaka och vifta med tårna. Alltid är det något. Lindex drabbas plötsligt av en jättevarm september där höstkollektionen förblir osåld, eller så går dollarpriset upp. Det påverkar nästan alla, liksom de stora trenderna som hållbarhet och digitalisering.

Det viktigaste för en styrelse är att ha gott omdöme. Och det näst viktigaste är att ständigt vara beredd på och ha utrymme för förändringar. ●



– När frågan kom var jag tvungen att tänka. Ett finskt, noterat företag med engelska som koncernspråk och många facktermer. Klarar jag det? undrade Eva Hamilton. Och tackade ja.

## Sju goda råd

# 1.

Ställ öppna frågor. Du har större impakt än vad du kanske tror. Så uttryck dig nyanserat. Tänk på att ledningen nästan alltid har ett kunskapsövertag i specifika frågor.

# 2.

Håll dig till de övergripande frågorna, hur frestande det än är att få bli mer exekutiv. Gå aldrig runt och prata med företagets medarbetare, utan att ha fått okej från vd.

# 3.

Läs protokollet från förra mötet noga!

# 4.

Samla mer info om bolaget än du får dig tillskickat. Läs tidningar som bevakar bolaget, prenumera på relevanta nyhetsbrev, tala med externa människor som sitter inne med kunskap.

# 5.

Glöm inte att företagsledningen består av hårt arbetande människor som också behöver uppmuntran.

# 6.

Försök att bidra till att styrelsen fungerar väl socialt som en sammanhållen grupp, med förtroende för varandra. Det behövs när det blir kris.

# 7.

Om du har avvikande åsikt mot ett förslag – förvarna ordföranden före mötet och diskutera. Annars sätter du ordföranden i knipa på mötet.

# 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.

**S**KL 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 styrelse 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](mailto:info@canea.se), [www.canea.se](http://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**

# Rikta blicken framåt i utvärderingen

TEXT: ANNIKA ROSELL | BILD: SOFIA WRANGSJÖ

Det krävs mod för att göra en riktig styrelseutvärdering – och följa upp den. Det säger Gunnar Hesse, StyrelseAkademiens "Mr Utvärdering".

**E**nligt StyrelseAkademiens "Vägledning till god styrelsesed" ska varje styrelse utvärdera sig själv "regelbundet". Det tolkas allmänt som varje år för börsbolag, och minst vartannat för övriga. Det görs säkert också, men handen på hjärtat – vad kommer utvärderingen fram till och leder den till någon förändring?

– Det är många som kryssar i rutan att utvärderingen är gjord, styrelseledamöterna gratulerar sig själva till ett gott arbete och fortsätter som förut.

Den bedömningen gör Gunnar Hesse, som har många års erfarenhet av vd- och styrelsearbete. Det var han som tog initiativet till StyrelseAkademiens utvärderingsverktyg, som bygger på en digital enkät och finns i olika versioner anpassade för olika typer av organisationer.

## Utvärdering ger fingervisning

Varför göra en utvärdering? Jo, för att 1; förbättra styrelsearbetet och 2; skapa ett underlag för valberedningens arbete.

StyrelseAkademien har genomfört närmare 350 styrelseutvärderingar och den sammanställning, som gjorts ger en fingervisning om vad som generellt fungerar bra och mindre bra i styrelsearbetet.

Enligt egen bedömning är styrelsernas sämsta gren arbetet med bolagets kompetens- och talangförsörjning. Nästan 60 procent av styrelseledamöterna har satt ett betyg på 6 eller lägre (av 10 möjliga) på sig själva.

– Slutsatsen är att den här frågan inte finns på dagordningen. Dessutom missar många styrelser att definiera vad de menar



Många styrelser tycker själva de är duktiga på ekonomisk redovisning, och sämre på strategiska frågor. Men då riskerar det att bli som på bilden: alla tittar i backspeglarna och missar både hinder och möjligheter som ligger i framtiden.

med personalstrategi och vad som är styrelsens roll i dessa frågor. Det kan man utläsa av den stora spridningen på enkätsvaren, där det är stora åsiktskillnader mellan ledamöter i samma styrelse, säger Gunnar Hesse.

Näst sämst anser styrelserna att de är på omvärldsbevakning, därefter varumärkesstrategi.

## Bättre på att blicka bakåt än framåt

Vad anser styrelserna att de är bäst på? Svaret är: Finansiell rapportering.

– Många styrelser är alltså bättre på att titta i backspeglarna, alltså förra kvartalets rapporter, än att blicka in i framtiden – omvärldsförändringar,

kompetensförsörjning, digitalisering och hållbarhet, säger Gunnar Hesse.

Han påpekar att det givetvis är viktigt att rapporteringen är korrekt. Men om ledamöterna vore bättre inlästa på den när mötet börjar, skulle de ha mer tid för de mer komplicerade frågorna.

– Om man vid sammanträdet fastnar vid ekonomin kan det vara ett tecken på att det finns för många ekonomer bland ledamöterna.

Normalt är det ordföranden som initierar utvärderingen, och den kan göras med hjälp av olika verktyg, eller på egen hand.

– Det viktiga är att man gör den, och att man drar slutsatser. Det är alltid hela



DILEMMAT:

# Digitaliseringen som ingen förstår

Företaget där Stina är ordförande står inför en enorm digital förändring. Utvärderingen visar att styrelsen är dåligt uppdaterad på modern teknik. Något måste göras.

**S**tina är grundare, vd och styrelseordförande i ett livsmedelsföretag som levererar direkt hem till kunden. Affärsidén var djärv och innovativ för några år sedan. Ändå är det långt till vinst. Hittills har Stinas finansiär, ett riskkapitalbolag, täckt förlusterna. Självklart har riskkapitalbolaget en plats i styrelsen. I övrigt består styrelsen av Stinas make, och en äldre man med stor erfarenhet från livsmedelsbranschen. Honom hade Stina träffat när hon var anställd i en livsmedelsjätte. Då var han hennes chef och mentor.

## Klickar hem fel

Företagets kunder är inte helt nöjda. Det händer alltför ofta att de klickar hem tre kilo lök i stället för tre lökar, eller torra bönor när de vill ha färdigkokta. Avokadorna är antingen stenhårda eller övermogna – inget av det syns på bilderna.

– Bilderna på vår sajt visar ju inte exakt den avokado som kunden får hem. Det gör att de inte går över till oss helt och hållet, utan är otrogna med sin vanliga kvartersbutik.

Det förklarar Stina för styrelsen, när ledamöterna där ifrågasätter takten i lönsamhetsutvecklingen.

Övriga styrelseledamöter har svårt att tro att problemet ligger där. Alla konkurrenter har liknande gränssnitt och borde ha samma problem.

– Det har de. Ingen annan ger heller vinst ännu, påpekar Stina.

Hon anser sig ha identifierat problemet: Gränssnittet är gammalmodigt, medan branschen står inför en boom. Den aktör som kan presentera ett gränssnitt som kunderna gillar blir en vinnare. Samtidigt är tekniken inte framme vid förväntningarna. Vi måste göra ett val, tänker Stina. Antingen be riskkapitalbolaget om en mindre summa, säg 10 miljoner, för att förbättra den e-handelsplattform vi har. Eller vänta tills utvecklingen



Kan kunderna få bättre information via ny teknik? Och därmed stärka affären? Det är frågan.

inom augmented reality (AR) har hunnit längre. Då kan kunderna se varorna virtuellt i verklighetstrogen miljö innan de köper. Den investeringen blir mångdubbelt större.

## Ingen förstår tekniken

Frågan faller platt i Stinas styrelserum. Ingen förstår den nya tekniken. Stina beslutar att genomföra en styrelseutvärdering med huvudfrågan ”hur insatt anser du att styrelsen är i digitala frågor?”. För att spara pengar och slippa diskussioner med styrelsen, snickrar hon ihop utvärderingen själv och skickar ut till styrelsen.

Mycket riktigt. Samtliga, även hon, har gett styrelsen betyget 2 när det gäller digital kunskap och maxbetyget 10 när det gäller ekonomisk rapportering.

Nu ångrar Stina att hon inte anlitat en extern expert för utvärderingen. Den personen hade kunnat presentera resultatet på ett sätt som skulle få styrelseledamöterna att själva förstå att nya krafter måste in. I stället ser hon nu bara en utväg: att föregå med gott exempel.

– Härmed förklarar jag mötet öppnat. Och härmed ställer jag ordförandeposten till förfogande, säger hon. ●



styrelsen som utvärderas, men om man upptäcker exempelvis att styrelsen inte arbetar med varumärket så bra, kanske man borde välja in någon med även dessa kunskaper nästa gång, säger Gunnar Hesse.

Han slår också ett slag för att ta extern hjälp med utvärderingen. Det är alltid lättare för en utomstående att peka på svagheter och föreslå ändringar.

– Det kräver mod att på ett snyggt sätt avpollettera gamla goda vänner. Men om man har en extern part som visar svart på vitt hur det står till, är det troligare att enskilda styrelseledamöter själva ser om de bidrar tillräckligt till styrelsearbetet, säger han. ●

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: PWC/LINDAHL

Digitaliseringen skapar stora möjligheter för företagen. Men samtidigt kan konsekvenserna av en cyberattack bli förödande. Styrelsen har all anledning att sätta sig in i frågorna.



# Cyber security påverkar företagets värdering

**D**et var PwC som i samarbete med StyrelseAkademien Stockholm ordnade ett seminarium kring cyber security – ett begrepp som innefattar allt det som förr kallades data-säkerhet, it-säkerhet eller informations-säkerhet.

– Vi pratar egentligen om alla risker som inte är fysiska, sa Rolf Rosenvinge från PwC, en av huvudtalarna.

Hans och övriga talares (David Frydinger från Advokatfirman Lindahl och Erika Södergren från försäkringsjätten AIG) huvudpoäng var att cyber security inte handlar om att hantera it-risk, utan affärsrisk.

## Aktien dök efter dataintrång

Rolf Rosenvinge gav ett konkret exempel: När Verizon la bud på Yahoo, hade den senare just förlorat 500 miljoner användaruppgifter i ett av de största datainträngen man känner till. Yahoo misstänker att en främmande stat kan

ligga bakom intrånget. Nyheten ledde till att Verizon omvärderade hela affären och krävde en kraftig rabatt. Yahoos aktie dök på börsen.

– Cyber security påverkar ett bolags värdering, och då måste styrelsen vara engagerad, sa Rolf Rosenvinge.

Det är styrelsens ansvar att se till att företagsledningen gör vad som behövs för att inte bara skydda sig mot en attack, utan också förbereda sig och i förväg veta vad som ska ske – om det händer. För det behövs en kartläggning av hur situationen ser ut för närvarande och en analys om vilka de största riskerna är.

– Om något inträffar, till exempel en hackerattack, har företaget 14 dagar på sig att åtgärda skadan och återställa förtroendet på marknaden.

Rolf Rosenvinge visade statistik som gav vid handen att företag som klarar detta går stärkta ur krisen och får positiv utveckling av aktiekursen jämfört med index. Misslyckas det går kursen obevek-

ligen ner. Gemensamt för dem som det gått bra för är att de har varit förberdda.

Hur gör man och vad är det man ska skydda sig emot?

Enligt Rolf Rosenvinge kan hoten komma från främmande stater, hackers (hacktivist, exempelvis djurrättsorganisationer), cyberterrorister och organiserad kriminalitet. Till dessa ska läggas risken för interna intrång från anställda.

## Var medveten om cyberriskerna

Det gäller att fråga sig vilken typ av hot som är relevant för det enskilda företaget.

– När affären förändras på grund av digitaliseringen och fler partner kommer rakt in i systemen – hur lever företaget upp till säkerhetskraven? Här har styrelsen en viktig funktion. Ställ frågor och förstå vad som händer inne i organisationen, sa Rolf Rosenvinge.

En viktig sådan fråga kan vara att be-  
vd nämna de fem största cyberriskerna och planerna för att hantera dem. Fråga



## David Frydlingers checklista att utgå ifrån:

1. Gör styrelse och ledningsgrupp medvetna om problematiken.
2. Utbilda exekutiv personal, inte bara teknikerna.
3. Kartlägg var den mest värdefulla informationen finns och hur den skyddas i dag tekniskt och via kontrakt.
5. Implementera tekniska och organisatoriska åtgärder för att skydda värdefull information.
6. Implementera policys och riktlinjer som skyldigheter enligt kontrakt.

också efter en baseline – var står företaget jämfört med andra?

– De som blir attackerade är de svagaste i sin bransch. Ditt företag ska vara lika säkert som andra i din omgivning, och helst lite bättre. Det är bästa skyddet.

David Frydlinger gav legala aspekter på cyber security. Han rekommenderade att företaget har koll på vilken information som är den mest attraktiva och hur den ska skyddas. Han påpekade samtidigt att allt fler lagar tvingar företag att skydda sig själva, exempelvis EU:s nya dataskyddsförordning som börjar gälla från den 25 maj 2018.

### Lagar kan begränsa motåtgärder

En annan fråga är vad företaget får göra om det utsätts för en cyberattack. Får ledningen bugga en anställds tjänstebil eller spåra tangentbordet? Här finns många begränsningar, till exempel genom personuppgiftslagen, lagen om kameraövervakning, brottsbalken, MBL, anställningsavtal, leveransavtal och kundavtal. Hur dessa utformas är avgörande.

– Det är alltid bättre att förhindra och förbereda än att behöva hantera ett faktum. Tänk igenom vad som kan hända, samla information, och förbered för att handla snabbt om något händer. Ofta har man inga 14 dagar på sig, utan bara 72 timmar innan man måste notifiera myndigheter.



Rolf Rosenvinge PwC



David Frydlinger Advokatfirman Lindahl

### Går att försäkra sig

Självklart går det att försäkra sig mot cyberrisker. Om detta berättade Erika Södergren på AIG. Hon redogjorde för en enkät som visade att de flesta styrelsemedlemmar saknar digital erfarenhet (DI i maj 2016).

– Kan styrelser verkligen ställa rätt frågor till it-avdelningen eller ledningen? frågade hon retoriskt.

Erika Södergren konstaterade att de flesta bolag som drabbas av cyberattacker är små. Anledningen är att de små helt enkelt är fler och att de inte oväntat har sämre säkerhet än de stora. De är attraktiva för kriminella genom att de ofta samarbetar med stora företag, exempelvis som underleverantörer.

Statistiken visar att orsaken till förlust av data till största delen beror på hackerintrång. Andra vanliga orsaker är mänskliga misstag som mejl som går fel, eller datorer som tappas bort.

En undersökning bland svenska företagsledare visar att hela 30 procent säger sig inte veta om de någonsin har varit utsatta för ett intrång eller inte. 34 procent anser att deras företag är ett mål för it-attacker och 29 procent uppger sig ha varit utsatta. Med tanke på svaren var det kanske inte helt förvånande att hela 39 procent av de tillfrågade sade sig inte känna till vilka försäkringar som finns på cyberområdet. ●

# Extern styrelse räddade företaget

TEXT: INGRID KINDAHL

Swedish Fitness är ett framgångs företag. Men när krisen slog till 2013 kunde det ha gått illa. Om inte ägarna hade varit förutseende nog att tillsätta en extern styrelse.

**I** dag är Michael Johansson, delägare och vd i Swedish Fitness tacksam. Det var 1989 som han startade sitt sportklädesföretag tillsammans med två kolleger. Nu har det 65 anställda, omsätter omkring 150 miljoner kronor och har verksamhet i flera länder – däribland USA. Bolaget säljer flera kända klädmärken, bland annat GASP.

Kända är också de två externa styrelseledamöterna: Tommy Adamsson, ordförande, och Torvald Bohlin. Den senare har i mer än 40 år haft olika befattningar i företagsledning och massor av styrelseuppdrag. Bland mycket annat har han varit vd för Aftonbladet, vice vd i Telia och vd i Neonet. Han har varit styrelseordförande i Comhem och en lång rad stora och små företag.

Tommy Adamsson är lika erfaren och mest känd för att ha varit vd och ordförande i Polarn och Pyret, ledamot i Sveriges Radio, SAF och mycket mer.

## Började med sportkläder

De första tio åren var Swedish Fitness ett nischat sportklädesföretag som agerade på den svenska sporthandelsmarknaden. 2001 startade man varumärket GASP, som vände sig direkt till gymmen.

– Sedan kom finanskrisen 2008, och då beslöt vi att tackla den genom att satsa på export. I samband med det övergav vi det kollektionstänk som är dominerande i klädbranschen, för att i stället införa ett flödestänk, berättar Michael Johansson.

Alltså: I stället för att arbeta fram en kollektion, sälja den och sedan stå med osålda varor som måste reas i slutet av säsongen, tänkte Michael Johansson



och hans kolleger portionera ut plaggen successivt till återförsäljare i hela världen. Då kunde de se hur försäljningen gick, ta fram fler plagg av dem som efterfrågades och lägga ner när kunderna gjorde tummen ner.

– När man vänder på ett koncept på det här sättet får det en att tänka till. Det var då vi insåg att vi skulle ha stor glädje av en professionell och erfaren styrelse, som kunde fungera som bollplank och hjälpa till att hålla isär alla olika hattar man har som företagare.

## Skidläger ledde till styrelseutbildning

På ett skidläger 2008 råkade Michael Johansson träffa Torvald Bohlin och de kom att diskutera fördelarna med en extern styrelse. Det ledde till att de tre delägarna i Swedish Fitness gick SA:s grundläggande styrelseutbildning. Därefter rekryterades Torvald Bohlin som ledamot i styrelsen.

– På utbildningen fick vi lära oss att man skulle sätta samman styrelsen utifrån vilka olika kompetenser företaget behöver. Genom SA sökte vi då efter ytterligare en person och fick många sökanden. Bland dem valde vi ut Tommy Adamsson, som blev vår ordförande.

Om Michael Johansson ska beskriva skillnaden mellan Torvald Bohlin och Tommy Adamsson, säger han så här: Torvald är expansiv och duktig på att räkna. Tommy kan också räkna, dessutom är han vass på ledarskap.

– Som ägare och vd behöver man någon som är engagerad, men inte känslomässigt involverad på det sätt man själv är. Här är Tommy ett väldigt stöd, säger Michael Johansson.

## Omställning med externa ledamöter

Det blev en omställning att få in externa ledamöter. Michael Johansson tyckte till exempel att det var tufft när Tommy

# 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

Adamsson påpekade sådant som att alla företag har en viss livscykel, allt har sin tid, och det måste man förbereda för.

– Det gick jättebra för oss, vi hade en fantastisk affärsidé. Att då få höra något sådant var lite jobbigt. Efteråt inser jag att det är lätt att tro att man kan allt när företaget går bra. Men saker kan hända.

Saker hände. Fem år senare dog den tredje kompanjonen i företaget. Förutom sorg och chock förde det också med sig en rad juridiska implikationer. Michael Johansson och hans kollega Martin Öste ställdes inför kravet att lösa ut dödsbo-delägarna ur företaget.

### Kunde gått åt skogen

– Hade vi då inte haft den externa styrelsen på plats, vet jag inte hur det hade gått. Att fortsätta sköta företaget under sådana omständigheter och samtidigt försöka lösa den nödvändiga finansieringen, det hade blivit svårt, säger Michael Johansson.

Men styrelsen var på plats. Under de fem år som gått hade Tommy Adamsson och Torvald Bohlin sett till att kompanjonsavtal hade skrivits, att det fanns försäkringsskydd, och de hade sett till att all den infrastruktur som behövdes för



**Michael Johansson:** "Styrelsemötena ägnas till 75 procent åt framtids- och strategifrågor."

att värdera företaget också fanns.

Nu ligger även denna kris bakom Swedish Fitness och det är full fart framåt. Styrelsemötena ägnas till 75 procent åt framtids- och strategifrågor, och till 25 procent åt ekonomisk rapportering och bakåtblickande.

Båda perspektiven är viktiga, inser Michael Johansson. Det han har lärt sig är att det är viktigt att sköta företaget på ett transparent sätt, så att det alltid är redo att säljas. När krisen slår till kan det vara livsviktigt att veta vad det är värt – och vad värderingen grundar sig på. ●

**MICHAEL JOHANSSON:**

### Fördelarna med en extern styrelse

- Bollplank när det gäller strategiska frågor.
- Bidrar med kunskap som ägare/vd saknar.
- Har ett engagemang, men inte lika känslomässigt som ägarens.
- Skapar ordning och reda. Kollar att avtal och försäkringar finns på plats.
- Ser till att företaget går lätt att värdera – detsamma som att förbereda för kris.
- Slav på triumfvagnen: "det går bra nu, men saker kan hända..."

# Låt hösten komma med ny kunskap och inspiration

**Fler än 5 000** styrelseintresserade personer har besökt något av våra seminarier och medlemsaktiviteter i år.

**Runt om i landet** pågår Stora Styrelsedagen 2016 för fullt. Ämnena och talarna varierar, men en sak är säker: Alla kan ge ny inspiration och aktuell information om ämnen som är intressanta just nu. Glöm inte att då och då titta i vår evenemangskalender på styrelseakademien.se, så att du inte missar något.

**När vi har efterlyst kontakt** och feedback om hur vi som förening bäst kan hjälpa dig i din roll, har flera påpekat att vi borde jobba ännu mer aktivt med Kandidatbanken. StyrelseAkademien har därför startat ett arbete tillsammans med några olika partner för att få fler företag att inse nyttan av externa ledamöter i sin styrelse. Samtidigt vill vi hjälpa våra medlemmar att hitta dessa uppdrag. Föreningar och enskilda medlemmar har kommit med många goda idéer som kommer att testas och utvärderas, för att se vilket som är det bästa sättet att förmedla dessa uppdrag. Vi undersöker även om det finns regionala olikheter och

om vi behöver göra anpassningar med tanke på det.

**Mina första tre månader** som vd har varit mycket lärorika och det är en stor ynnest att få träffa så många kunniga personer som brinner för att utveckla svenskt styrelsearbete. Jag har besökt flera föreningar och också deltagit på flera av Stora Styrelsedagen för att lära mig mer om vilka olika regionala möjligheter vi har.

**Jag vill också passa på att** slå ett slag för vår certifieringsutbildning "Rätt fokus i styrelsearbetet" som nästan 1 500 personer går varje år. Du som själv redan har gått den – tipsa gärna vänner och bekanta om den här möjligheten att få en ordentlig bas att stå på i styrelsearbetet.

**Själv har jag gått utbildningen** under hösten. En stor del av behållningen är mötet med andra kursdeltagare, där man kan byta värdefulla erfarenheter. Lärarna besitter en enorm kompetens och delar med sig av många exempel från verkligheten, vilket gör denna utbildning interaktiv trots att den är så rik på fakta



FOTO: STEFAN TELL

och lagar. Efter utbildningen får man möjlighet att göra en digital tentamen på hela kursinnehållet. Lite nervöst kanske, men det brukar gå bra om man har följt med i föreläsningar och diskussioner.

**Nu är det höst**, vilket betyder att det snart är dags att starta valberedningsarbetet. StyrelseAkademien har tillsammans med Rune Brandinger tagit fram en uppdaterad bok som beskriver detta arbete. Om du vill ha ännu fler handfasta råd och lära dig om denna viktiga process, rekommenderar vi att du tittar närmare på vår fortsättningsutbildning, "Ökat fokus: Valberedningen – nyckeln till en bra styrelse". Mer information finns på vår webbplats.

**Hoppas du får en höst** fylld av ny kunskap och massor av inspiration!

## Två ändringar i Koden

Den 1 december genomförs två ändringar i Svensk kod för bolagsstyrning. Båda beror på att EU-direktiv medför ändringar i svensk lag.

### Hållbarhetsrapportering:

I koden införs bestämmelser för hur länge en hållbarhetsrapportering ska finnas på bolagets webbplats.

### Mångfaldspolicy:

Koden förtydligar valberedningens roll för hur bolagets mångfaldspolicy ska tillämpas.

Källa: Kollegiet för svensk bolagsstyrning

## Fem män kan kvoterar in

Staten är duktig på jämställdhet i sina bolagsstyrelser. Beviset: Regeringens förslag om könskvotering – om det går igenom – får inga stora effekter på styrelsesammansättningen i de statliga bolagen.

Blir förslaget verklighet skulle två bolag behöva kvotera in en kvinna, men fem bolag måste kvotera in en man. Källa: DI



## 93% saknar plan för ny vd

Hela 93 procent av svenska styrelser säger sig sakna en plan för vad som händer om vd slutar.

Det säger Monika Lagercrantz, som driver ett företag för rekrytering till och utvärdering av styrelser. Av de 120 stora nordiska bolag där hon utfört en utvärdering de senaste åren, framgår att nästan alla saknar en plan för att ersätta seniora chefer.

Analysen visar även att 69 procent av tillfrågade styrelseledamöter anser att strategidiskussionerna inte håller tillräckligt hög nivå. Källa: DI

# Försäljning viktigaste punkten på styrelsens agenda

TEXT: SVANTE SANDBLOM

Försäljningen är en framgångsfaktor för varje tillväxtföretag, ändå är det inte alltid styrelsen arbetar med frågan. Här berättar tre snabbväxare om hur deras styrelser ser på "säljet".

**T**illväxtföretagens betydelse för näringslivets konkurrenskraft kan aldrig nog betonas. Men hur arbetar tillväxtbolagen med försäljningsfrågor i styrelserummen? Svaret är enhälligt: Att försäljningsfrågorna lyfts och diskuteras på en strategisk nivå i styrelserummen är en förutsättning för att bolag med tillväxtambitioner ska bli framgångsrika.

## Flerdubblat omsättningen

ABAX Sweden med säte i Västerås har gått från 26 miljoner kronor i omsättning till 132 miljoner på bara fyra år. Genom

och omsätter för närvarande 40 miljoner kronor per år. Alla fyra ägarna sitter i styrelsen och har en bakgrund inom marknad och försäljning. Bolaget har haft ett tydligt fokus på försäljning ända sedan starten 2005.

Michael Serrander, vd, berättar hur Profeel aktivt arbetar med försäljningsfrågor i sin styrelse:

– Försäljning är en stående punkt på våra styrelsemöten. Som vd säljer jag också, att göra affärer är det bästa som finns. Vd-brevet som jag läser in på video varje månad innehåller alltid en genom-

” Försäljning är en stående punkt på våra styrelsemöten. Alla är säljare hos oss.

att tillhandahålla en elektronisk körjournal har de identifierat ett kundbehov där de erbjuder en lösning med stort värde för kunderna.

Det norska moderbolaget som grundades 1998 har gått från att ha en ingenjörskultur till att fokusera på försäljning.

Vd Mathias Eliasson berättar hur ABAX Sweden arbetar strategiskt med försäljning i styrelsen:

– Styrelsen har satt en tillväxtstrategi som innebär att växa på befintliga marknader, gå in i nya länder och köpa upp bolag.

Flera medlemmar av styrelsen har sälj- och marknadsbakgrund och det har präglat företaget. Alla i personalen ses som säljare och kulturen präglas av kontinuerlig säljträning och säljtävlingar.

– Kombinationen av engagerade medarbetare, en bra produkt och en företagskultur starkt präglad av sälj och marknad är nyckeln till vår framgång, säger Mathias Eliasson.

## Flerdubblat omsättningen

Eskestunaföretaget Profeel hjälper sina kunder med profilprodukter och event. Det har en rad år av tillväxt bakom sig

gång av den senaste månadens försäljningssiffror och nya affärer, avtal och upphandlingar. Det gör att styrelsen är uppdaterad om läget när mötet börjar, säger Michael Serrander.

Utöver de fyra ägarna består styrelsen av en extern styrelseordförande, som har bidragit med sitt perspektiv från start. Med åren har Profeels styrelse lärt sig att lyfta blicken att tänka strategiskt kring försäljning:

– Vi har en affärsplan på fem års sikt, vilket hjälper oss att sätta fokus på de lönsamma affärsområdena, säger Michael Serrander.

## Siktat på certifiering

Omvärldsbevakning och CSR är viktiga delar i styrelsearbetet, Profeel siktat på en miljö- och kvalitetscertifiering. Men, som Michael Serrander konstaterar:

– Allt landar i sälj i slutändan.

Tord Kjellström, med mångårig erfarenhet som styrelseledamot i olika tillväxtbolag, berättar:

– Styrelseledamöter har ofta den uppfattningen att försäljningen bara ska fungera. Det är centralt att ha en bra



Mathias Eliasson vd ABAX Sweden



Michael Serrander vd Profeel



Tord Kjellström

balans mellan prisnivå och volym i ett tillväxtföretag och att ha kontroll över var break even ligger på företagets produkter. Vid vilken prisnivå börjar man tjäna pengar på en ny affär?

Små och medelstora bolag ska ha försäljning som en stående punkt på styrelsens agenda, anser Tord Kjellström. Löpande årsplaner är ett bra verktyg för att skapa framförhållning, och det är viktigt att veta hur många affärer som behöver tas för att tillväxtmålen ska nås. ●

# Dela styrelsematerialet smartare och smidigare

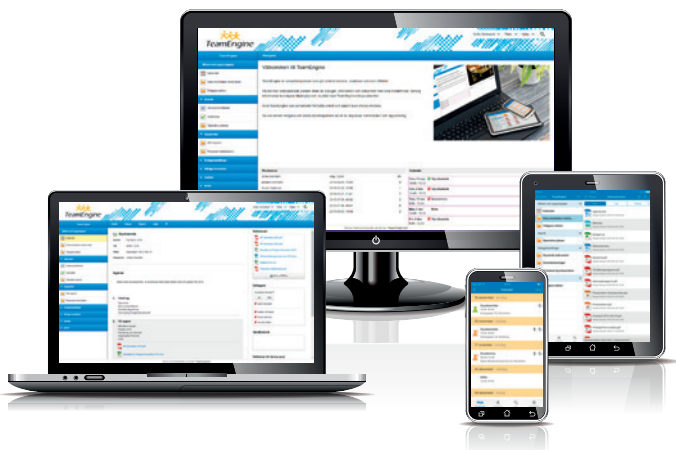


TeamEngine Styrelseportal hjälper er att effektivisera både kommunikationen och samarbetet i er styrelse. Genom att använda TeamEngine Styrelseportal får ni mer tid över att lägga på själva arbetet. Du och övriga styrelsemedlemmar får en gemensam samlingsplats för era mötesprotokoll, styrdokument, kallelser,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