

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 1 2017

08

Ny digital guide

Till våren lanseras ett komplement till StyrelseAkademiens Vägledning

09

Årets Supergasell

Agneta Franksson rekryterades via Kandidatbanken

12

Styrelseskolan

Kunskapslyft nödvändigt i brf-styrelser



ANDERS ULLBERG OCH EVA CEDERBALK
ÄR ÅRETS GULDKLUBBEPRISTAGARE

Samsyn och fokus viktigast i styrelsen

SID 4-6





Experis™
ManpowerGroup



VILL DU HA

HJÄLP MED KOMMANDE REKRYTERING

EQ-i är världens mest använda utvärderingsverktyg för mätning av emotionell intelligens. Självständighet, empati, flexibilitet, stresstålighet och optimism är exempel på egenskaper som är avgörande för framgång i komplexa affärsaktiviteter, förhandling och planering.

Välkommen att kontakta oss!

Experis finns på ett 50-tal orter i Sverige, i mer än 50 länder världen över och är en del av ManpowerGroup.

www.experis.se, 0771-55 99 20

Kvotering fel väg att gå

Mångfald i styrelsen är viktigt och nödvändigt för att styrelsearbetet ska bli effektivt och för att värden ska kunna skapas i bolagen. Men att lagstifta om kvotering kan inte vara rätta vägen. Alltför många grupper skulle i så fall behöva kvoteras in, vilket riskerar att leda till sönderreglerade styrelser.

Frågan om kvotering av kvinnor i styrelsen har debatterats livligt i Sverige. Paralleller har dragits till Norge, där en lag om jämställda styrelser infördes för snart tio år sedan. Hur väl lagen har slagit ut är också ett ämne för debatt.

I Sverige har flera statsråd genom åren försäkrat att om inte jämställdheten förbättrades i börsbolagens styrelser, skulle ett lagförslag om kvotering läggas fram. Hösten 2016 formulerade näringsminister Mikael Damberg (S) till slut ett förslag som gick ut på att börsbolag som hade mindre än 40 procent kvinnliga styrelseledamöter kunde straffas med böter. I januari, redan innan förslaget lämnats till riksdagen, drogs det tillbaka i brist på parlamentariskt stöd.

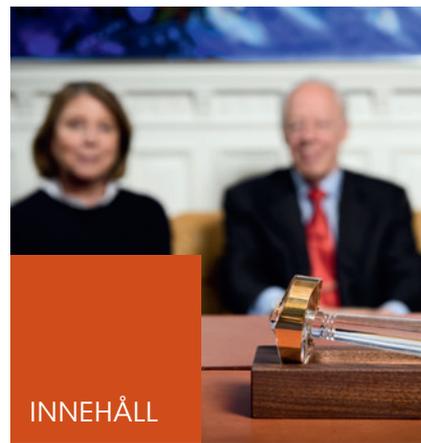
Det innebär inte att diskussionen är avslutad, och det är viktigt att den fortgår, särskilt i valberedningarna. Som statsråd drev jag själv frågan om minst 40 procent kvinnliga ledamöter i statliga bolag och fick på det sättet fram mycket kompetent kraft. Mångfaldstänkande och rekrytering utanför de vanliga

kretsarna är en förutsättning för att rätt person ska hamna på rätt plats.

Problemet uppstår när man ska definiera begreppet mångfald. I Storbritannien diskuteras nu möjligheten att via lagstiftning tvinga fram minst en icke-vit ledamot i bolagsstyrelserna. Mångfald handlar inte bara om kvinnor, utan även om exempelvis etniska grupper. Det kan också handla om utländska ledamöter i svenska styrelser, till exempel från andra EU-länder än Sverige.

Dessa diskussioner visar att pluralism blir svår att uppnå genom lagstiftning. För när man har lagstiftat om kvinnor och icke-vita – hur ska man då gå vidare?

Slutsatsen måste bli att styrelsens sammansättning är ägarnas ansvar. Det ligger i deras intresse att styrelseledamöterna hämtas från många olika håll, så att kompetensen blir så hög som möjligt. Genom att skapa pluralism minskar ägarna risken för att styrelsen förlorar fotfästet på det sätt som vi har sett på senare tid. Flera av de senaste årens styrelseskandaler bottenar i att ledamöterna varit alltför lika, haft samma bakgrund och blivit fast i sin egen historia. Lagstiftning är helt enkelt inte rätt modell. Den framkomliga vägen handlar om att hålla diskussionen levande och skapa en bredare rekryteringsbas än vad valberedningarna hittills har använt sig av.



INNEHÅLL

FOTO: STEFAN TELL

- 04 Guldklubban 2016**
Möt årets Guldklubbeprestagare Anders Ullberg och Eva Cederbalk
- 08 Ny digital guide**
Under våren lanseras ett kompletment till "Vägledning till god styrelsesed"
- 09 Årets Supergasell**
Agneta Franksson och Radix Kompetens tog hem priset
- 10 Viktigt med försäkring**
Som styrelseledamot riskerar man sin egen plånbok
- 12 Styrelseskolan**
Nödvändigt med kunskapslyft i styrelser för bostadsrättsföreningar

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 2 utkommer i juni 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.



FOTO: STEFAN TELL

Per Westerberg, StyrelseAkademiens ordförande.

”Samsynen i styrelsen är det viktigaste”

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Eva Cederbalk är mottagare av Guldklubban 2016 för sitt arbete i Klarna. Samsyn är ett nyckelord för henne.

Det var så klart ett genidrag från Klarnas ägare att rekrytera SBAB Banks förra vd som styrelseordförande 2011. Var ska slevan vara om inte i grytan? Eva Cederbalk har en lång karriär inom bank, finans och försäkring bakom sig. Kunskaper som kom väl till pass när nytänkande betalningsförmedlingsföretaget Klarna skulle ta ett nytt steg i sin utveckling, nämligen mot internationell expansion.

Men man kan också tänka sig att de unga killarna från Handelshögskolan i Stockholm som grundade Klarna, Sebastian Siemiatkowski, Niklas Adalberth och Victor Jacobsson, kanske inte skulle ha så mycket gemensamt med en ordförande som dels var betydligt äldre än dem (det var Eva Cederbalks företrädare



Eva Cederbalks förmåga att tänka framåt och förutse konsekvenser av olika beslut har bidragit till Klarnas framgångar.

EVA CEDERBALKS UPPDRAG:

Noterade bolag: Ledamot i Billia AB, Svolder Aktieföretag.

Onoterade bolag: Ordförande i TicWorks AB. Ledamot i Gimi AB, Stockholms Stads Brandförsäkringskontor, Iikano.

Eva Cederbalks styrelseråd

- Ha en dialog med ägarna. Känn efter om du kan stå bakom det ägarna vill göra med företaget.
- Se till att sammanträdena är tidseffektiva. Diskussionerna ska handla om rätt saker.
- Ha respekt för ledamöternas tid. En del kan ha rest långt.
- Tänk efter före mötet – vad ska vi ha gjort när vi går härifrån?

Sven Hagströmer också), dels var så fast förankrad i etablissemangen (liksom Sven Hagströmer).

Men de visade sig ha mycket gemensamt, och Eva Cederbalks förmåga att tänka framåt och förutse konsekvenser av olika beslut bidrog till företagets framgångar.

– Det viktigaste i styrelsearbetet är att skapa samsyn mellan styrelsen och ägarna. I Klarnas fall var ägarna representerade i styrelsen, så något ägardirektiv var inte aktuellt i det fallet. Men i andra bolag är det nödvändigt för att aktivt åstadkomma den där samsynen. Utan den blir inte styrelsearbetet effektivt, säger Eva Cederbalk.

Om alla är överens om vart bolaget är på väg, behöver man inte ägna styrelsetid åt att diskutera principfrågor. I stället kan styrelsen se till att det som görs ligger i linje med övergripande och långsiktiga mål, följa upp verksamheten, stötta ledningen, följa marknadsutveckling och så vidare.

– Så försöker jag alltid jobba, säger Eva Cederbalk.

Tidseffektiviteten går inte att bortse

från när man har en styrelse där ledamöterna kommer resande från andra kontinenter och kanske bara stannar kort tid i Stockholm. Då gäller det att inte fastna i långa diskussioner om sådant som passar bättre att avhandla vid andra tillfällen. Måste någon iväg med flyget, är det viktigt att mötet slutar i tid.

Om vi återgår till samsynen – hur får man till den? Det handlar förstas om klokt ledarskap, men också förberedelser. Innan Eva Cederbalk tar på sig ett styrelseuppdrag vill hon veta vilka andra som arbetar i den styrelsen, för att om möjligt ta reda på om det är personer hon tror att hon kan samarbeta med. Ibland uteblir samsynen och styrelsearbetet kanske inte blir så effektivt som det var tänkt.

– Då får man gå tillbaka till ägarna och börja om, säger Eva Cederbalk.

Hållbarhet och digitalisering aktuellt

De två stora ämnena som för närvarande tar upp agendan för många styrelser är hållbarhet och digitalisering. På Klarna var digitalisering ingen snackis, eftersom företaget är sprunget ur detta fenomen och den digitala utvecklingen kommer

underifrån, från företaget självt.

Klarna grundades för att förenkla e-handeln, och lotsa kunderna igenom köpprocessen så smidigt som möjligt, vilket bidrar till att handlarna ökar sin försäljning. Liksom Spotify och Skype tillhör Klarna de it-företag som har revolutionerat vardagen för många.

Hållbarhet är en fråga som är viktig för Klarna på samma sätt som för andra företag.

– Det är relativt nytt fokus på hållbarhet, men frågan är så genomgripande och påverkande för bolaget att varje styrelse måste engagera sig. Det är en överlevnadsfråga som kommer att stöpa om många företag framöver.

En annan fråga som seglat upp som något av en svag punkt för många styrelseledamöter (se artikel på sidan 15) är omvärldsbevakning. Eva Cederbalk förstår att många ledamöter kan tycka det är svårt att hålla sig à jour med utvecklingen, men just i Klarna var detta inget problem.

– Flera av styrelseledamöterna var djupt insatta i digitala frågor som var viktiga för Klarna och ledningen var bra på att dela med sig av sina insikter till oss i styrelsen. Det gjorde att vi kunde hålla diskussionen levande.

Gillar blandade uppdrag

I höstas slutade Eva Cederbalk som ordförande i Klarna. Bland de nuvarande uppdragen finns bland annat Bilia, Svolder och kreditrådgivningsföretaget TicWork, där hon är ordförande.

– Det är en stor tillfredsställelse att ha en blandning i uppdragen. Det passar min personlighet, eftersom jag hellre ser till den större bilden än till detaljer. När jag får förfrågningar om nya uppdrag brukar jag dels tänka efter om det är nytt för mig, det är alltid kul. Men också om jag verkligen förstår verksamheten. Det är urviktigt. Styrelsen måste veta varför företaget finns.

Utöver det tittar Eva Cederbalk efter hur ägandet ser ut, det vill säga om det finns personer bakom företaget som har känsla för det. Och så givetvis vilket skede företaget befinner sig i.

– Det måste befinna sig i ett utvecklingssteg där just min kompetens behövs. Det gäller att kritiskt granska sig själv.

Det var också därför hon lämnade Klarna. Efter fem år befann sig företaget i en ny fas och Eva Cederbalk ansåg att en ny kraft behövdes efter två år som ledamot, därefter fem år på ordförandeposten. Då var det extra roligt att få Guldklubban för sin gärning. ●

”Det centrala är att få styrelsen att fokusera på rätt saker”

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Guldklubban 2016 i klassen noterade bolag bärgades av Anders Ullberg, ordförande i gruvföretaget Boliden. Han är stolt, men tar inte åt sig hela äran själv.

Den främsta framgångsfaktorn för ett lyckat ordförandeskap är en kompetent styrelse och ledning.

– Det finns ingen ordförande som kan kompensera detta om det saknas, säger Anders Ullberg.

Han är något av en doldis trots att han tillhör de tyngsta inom svensk industri. Kanske beror det på att han varit ett fåtal företag trogen under sin tid som operativ företagsledare, främst stålföretaget SSAB.

Anders Ullberg värvades som ordförande i Boliden i samband med att han gick i pension från SSAB 2006. Han valdes vid en extrastämma i ett bolag som just genomgått flera svåra kriser. Det handlade bland annat om fallande metallpriser vid millennieskiftet och den omtalade dammolyckan i Spanien som blev en katastrof för miljön och dyrbar för Boliden.

Outokumpu sålde av

2005 var det värsta över, men då valde storägaren Outokumpu att sälja av hela sitt innehav. Med det försvann halva styrelsen inklusive ordföranden. Carl Bennet (förra årets guldklubbepristagare) och de svenska institutionella ägarna bad Anders Ullberg ta över som ordförande. Runt det styrelsebord där Anders Ullberg satt i högsäte bänkade sig nu flera ledamöter som liksom han var helt nya.

Under de år som gått har Boliden förvandlats till ett stabilt och lönsamt bolag. Metallpriserna fluktuerar fortfarande, men det hör till jobbet →



”Jag blev överraskad över att få Guldklubban. Synas är inte riktigt min grej, men det var kull!” säger Anders Ullberg, guldklubbepristagare i klassen noterade bolag.

ANDERS ULLBERGS UPPDRAG:

Noterade bolag: Ordförande i Boliden, Studsvik. Ledamot i Atlas Copco, Beijer Alma.

Onoterade bolag: Ordförande i Natur & Kultur, Eneqvist Consulting, Mercur Partners, Valedo Partners Fund I. Ledamot i Valedo Partners Fund II, Valedo Partners Fund III.

Organisationer: Ordförande i Rådet för finansiell rapportering. Ledamot: European Financial Reporting Advisory Group.

Anders Ullbergs goda råd till en styrelseordförande:

- Skapa en trevlig stämning och lyssna på alla ledamöter.
- Ge styrelsen möjlighet att fördjupa sig i verksamheten.
- Fundera inför mötet på vilka frågor som är viktiga att ta upp och hur lång tid som ska läggas på varje punkt i dagordningen.

➔ att hantera det, och det gör man bland annat genom att skapa en stark balansräkning, menar Anders Ullberg. Det gäller att arbeta med faktorer som går att påverka, som kostnader och strategisk inriktning.

– Det viktigaste för en styrelseordförande är att få styrelsen att fokusera på rätt saker. Man får inte fastna i att bara följa upp verksamheten, utan fokus i styrelserummet måste ligga på mer strategiska frågor. Det gäller att veta vad som är viktigt, säger han.

Sållar agnarna från vetet

Just Anders Ullbergs förmåga att skilja på viktigt och oviktigt har lyfts fram i motiveringen till att just han tilldelades Guldklubban.

– Som ordförande har man favören att styra över agendan. I förväg går jag och vd (Lennart Evrell i Bolidens fall) igenom agendan så att han och jag har ungefär samma syn på vilka väsentliga frågor vi vill ta upp och hur lång tid man ska ägna åt olika punkter.

En annan av Anders Ullbergs goda egenskaper är att han är en skicklig mötesledare som engagerar alla runt bordet

– Det är viktigt att skapa en trivsamt stämning och att låta alla komma till tals. Högljudna ledamöter får man försöka dämpa, medan tystlåtna måste lockas att dela med sig så att styrelsen inte går miste om deras synpunkter.

Lyfter strategifrågor

Till Anders Ullbergs arbetssätt hör också att tillsammans med styrelsen identifiera strategiska temaområden som styrelsen kan fördjupa sig i. I Bolidens fall har dessa teman den senaste tiden handlat om bland annat Kina, som svarar för nästan hälften av världens



UR JURYNs MOTIVERING:

” Genom sin breda kompetens, sitt metodiska och mål-inriktade arbetssätt och en osviklig förmåga att skilja mellan de viktiga och mindre viktiga frågorna har Anders Ullberg format ett styrelsearbete som varit genuint värdeskapande för bolagets ägare, anställda och omgivande samhälle.

förbrukning av koppar och zink, och om Bolidens nya satsning på nickel.

– Vi ber ledningsgruppen förbereda en dragningsområden. Det tvingar dem att sätta sin in i det, samtidigt som styrelsen får ett underlag för friare diskussioner. Det här ger en bra dynamik om man hittar rätt.

Boliden tillhör de företag som ägs av en lång rad fonder och institutioner. Största ägare är norska oljefonden, men den äger ändå bara drygt fem procent av kapitalet och rösterna. Detta ”ansiktslösa” ägande ses av många som en nackdel, men Anders Ullberg tycker att det ger en extra utmaning och krydda åt uppdraget:

– Styrelsen måste försöka sätta sig in i dessa ägares situation och tolka vad de kan tänkas vilja. Jag får en hel del input av att träffa representanter för ägarna i olika sammanhang. Det gäller att respektera kapitalet och inte negligera dessa ägares krav.

Värdeskapande viktigare än ålder

Anders Ullberg har fyllt 70, men har inga planer på att lämna styrelsearbetet.

Han är glad att rekommendationen om att avgå vid 70 inte kom med i koden. Så länge man är frisk och kan bidra till att skapa värden finns det ingen anledning att åldersdiskriminera, anser han.

– Den dag jag inte tycker det är roligt längre, eller om någon annan säger att det är dags, då slutar jag. Men det har inte hänt än.

Anders Ullberg söker inte längre nya uppdrag, men utesluter det inte kategoriskt.

– Om jag skulle ta ett nytt uppdrag idag ska det vara något speciellt, där mitt industriella och långa perspektiv behövs.

Men – som framgår av listan på föregående sida – har Anders Ullberg idag uppdrag utanför industrin. Exempelvis är han ordförande i bokförlaget Natur & Kultur. Det är stiftelseägt, vilket var nytt för Anders Ullberg när han tillträdde.

– Förlagsverksamhet var också något nytt för mig. Det har varit mycket intressant att sätta sig in i. Jag tycker dessutom om att läsa böcker, och att föra en intellektuell debatt. Det får man verkligen i den styrelsen! ●

Gör strategi- och affärsplanearbetet till er framgångsfaktor

Hur kan de strategiska frågorna bli avgörande för framgång? För att säkra långsiktig tillväxt krävs att ledningen arbetar med långsiktig affärsplanering på en enad front. Det var just vad en Nordisk organisation insåg och tog hjälp av externa konsulter. Resultatet: en ledningsgrupp med samsyn kring en ny strategisk inriktning som ska engagera och stärka tillväxten, samtidigt som den är förändringsorienterad och ligger till grund att implementeras i samtliga nordiska länder successivt.

Organisationen behövde definiera en strategi för de kommande fem åren för att säkerställa sin fortsatta tillväxt. Trots att det historiskt gått bra, insåg ledningen att det var dags för förändring. Man behövde också få stöd att styra och strukturera arbetet för att kunna enas kring nuläget och strategi och även få stöttning för nya tankar och idéer i verksamheten. Då är det oftast en fördel att ta in en extern aktör som hjälper till att bibehålla fokus och styr operativt i rätt riktning.

”Ledningen har nu arbetat fram en konkret plan för att implementera den nya strategin samt hur man ska följa upp och utvärdera den vid ett antal uppföljningsmöten med koncernledningen”, berättar Karl Hedman, konsultchef på CANEA Partner Group som ledde arbetet tillsammans med ledningen.

Genom en serie väl förberedda gemensamma workshops varvat med hemläxor och förberedande analyser lyckades man nå målet.

”Den nya strategiinriktningen är baserad på en gemensam analys om omvärld, bransch,

kundsegment, konkurrenter, produktportfölj, distributionskanaler och egna förutsättningar. Vi har även sett till att förankra strategin och skapat en förståelse i organisationen varför en förändring varit nödvändig för fortsatt tillväxt.”

Nu fokuserar organisationen mer på de områden där tillväxten och kunderna finns. Med hjälp av ett systematiskt affärsplanearbete där handlingsplaner och fokusområden stegvis implementeras i organisationen är man väl rustad inför kommande år.

”Man ska inte slarva med strategi- och affärsplanearbetet. Det gäller att ledning och styrelse har kompetensen och insikten i hur viktigt det är att ledningssystemet blir ett verktyg för att arbeta med just dessa områden. Vi har även sett fördelen med att använda ett IT-system som är anpassat till strategiimplementering. Vi ser att det underlättar för många av våra kunder att nå framgång, och inte minst framgång i vår egen verksamhet!” avslutar Karl.



Karl Hedman, konsultchef på CANEA, vet hur du optimerar arbetet med strategi och affärsplan.

Organisationens nya strategiska inriktning innehöll bland annat:

- Framtagande av en vision för att överstiga en miljard i omsättning inom de närmsta 5 åren
- En strategikarta, inklusive konkreta mål för verksamheten i form av ett balanserat styrkort, nedbrutet på respektive produktområde
- Modell för nedbrytning och uppföljning på landsnivå
- En ny distributionsstrategi för att öka marknadsandelar på konsumentprodukter
- Marknadsföringskoncept och prissättningsstrategi
- Kritiska framgångsfaktorer för att lyckas

CANEA strategy



Säkerställ att den dagliga verksamheten går i linje med den övergripande strategin. Eftersom dagens affärsklimat är ombytligt och osäkert, måste alla organisationer ständigt utvärdera sina strategier för att kunna planera och agera på bästa sätt under rådande marknadsförhållanden.

Med IT-systemet CANEA Strategy kan du systematiskt förverkliga dina strategier och avsevärt öka den viktiga förändringen och förändringsprocessen för att få alla att arbeta på nya sätt, med nytt strategiskt fokus, eller mot nya mål genom kommunikation och länkning av mål, initiativ och aktiviteter.

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

CANEA

Föränderlig värld kräver mer av styrelsen

TEXT: INGRID KINDAH

Under våren lanseras en digital guide för styrelsearbete i små och mindre företag. Texten bygger vidare på StyrelseAkademiens populära bok "Vägledning till god styrelsesed" och ska ses som ett komplement till denna.

Den nya digitala guiden har arbetsnamnet "Styrelseledamöters roller, ansvar och skyldigheter i svenska företag – i en föränderlig värld" och har projektlets av Kia Orback Pettersson, själv erfaren ledamot i en rad styrelser.

Förutom "Vägledning till god styrelsesed" har projektet även en annan inspirationskälla, nämligen den europeiska organisationen EcoDa:s "Guide to Directors' Duties and Liabilities". Den kom till då EcoDa såg ett behov av att tydliggöra det utökade ansvar som vilar på styrelseledamöter, i och med det ökande flödet av nya krav och regelverk. På StyrelseAkademiens förra vd Suzanne Liljegrens initiativ har "Guide to Directors' Duties and Liabilities" legat till grund för projektet.

– Tanken med vårt arbete har varit att med utgångspunkt från "Vägledning till god styrelsesed", skapa en guide för modernt styrelsearbete baserat på lagar och nya regler, men också på benchmark



Kia Orback Pettersson projektleder en ny digital guide för styrelsearbete i små och mindre företag.

styrelsen kan bortse från lagstiftningen. Mycket "spiller över" på styrelsen som ytterst ansvarig. Lagen om offentlig upphandling, lou, och EU:s nya dataskyddsförordning är bara två exempel på lagstiftning som måste förstås av en styrelse. Andra exempel på ny lagstiftning

Sverige anses ligga före många andra länder vad gäller styrelsearbete och bolagsstyrning. Men det innebär också att det kan inträffa krockar när svenska företag ska anpassa sig till europeisk och anglosaxisk lag, sätta upp verksamhet utomlands eller ta affärerna över nationsgränser. Detta måste en styrelse i bolag som expanderar utomlands ta med i sitt arbete.

Det var i juni 2016 som Kia Orback Pettersson fick uppdraget att ta fram den digitala guiden. Nu finns ett råmaterial som har bearbetats inom projektgruppen. Den består bland andra av representanter för StyrelseAkademiens samarbetspartner advokatfirman Lindahl, Revisionsfirman KPMG, Business Sweden och försäkringsbolaget AIG, som tillhandahåller en försäkring speciellt utformad för styrelseledamöter. ●

” Sverige anses ligga före många andra länder vad gäller styrelsearbete och bolagsstyrning.

och verkliga case. Då vi jobbar digitalt kan den uppdateras och ändras kontinuerligt i takt med nya förutsättningar, ny praxis från lagar och regler, säger hon.

Skriften tar på ett konkret sätt upp hur styrelsen ska agera med tanke på alla regler som finns runt ett bolag.

– Att ledningen har ansvaret för den dagliga verksamheten innebär inte att

och regler är hållbarhetsredovisning och nya krav på ledamöter i finansiella bolag, säger Kia Orback Pettersson.

Mycket av den nya lagstiftningen inom bolagsstyrningsområdet rör främst större publika, noterade bolag men leder till att även en ledamot i mindre eller medelstora bolag behöver en uppdatering, påpekar hon.

"Vägledning till god styrelsesed" vänder sig främst till små och medelstora företag. "Kod för svensk bolagsstyrning" avser börsnoterade bolag.



Här tar familjeföretaget Radix emot priset som Årets Supergasell 2016. Agneta Franksson (f h) har varit styrelseordförande sedan 2012.



AGNETA FRANKSSON, ORDFÖRANDE I ÅRETS SUPERGASELL

”Det gör ont att växa”

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: DANIEL FRESIA-COX

Det har sina sidor att vara extern ordförande i ett ägarlett familjeföretag. Men för Agneta Franksson har det gått mycket bra – Radix Kompetens blev Årets Supergasell i Dagens industri.

Det var genom Kandidatbanken som Agneta Franksson fick sitt uppdrag. Radix Kompetens grundare, Martin Sjöström, insåg att företaget behövde en extern styrelseordförande, genomförde en regelrätt rekrytering och fann Agneta Franksson. Året var 2012.

Sedan dess har massor hänt. Inte minst att företagets tillväxt har varit hisnande 5 062 procent under perioden 2012–2015, vilket var det avgörande kriteriet för utmärkelsen Årets Supergasell 2016.

No pain, no gain

– Under de år jag har varit ordförande har företaget bytt skepnad. Från början arbetade flera grundare i företaget, men idag är Martin Sjöström huvudägare. Det var inte smärtfritt att komma dit och som ordförande var jag ju lojal mot alla ägare. Sen såg jag vilken möjlighet som fanns i att Martin Sjöströms barn kom in och började arbeta i bolaget. ”Vad gör de, när kan de börja jobba?” frågade jag, säger Agneta Franksson.

Det blev som hon föreslog och Radix Kompetens är därmed ett familjeföretag.

Hon talar mycket om gruppdynamiken. Där måste man som ordförande ständigt vara beredd att börja om, kanske särskilt

i ett tillväxtbolag. Under förra året tillträdde exempelvis en ny ledamot. Gruppen förändrades då i ett slag, med nya krafter och nya synvinklar som det gällde att ta tillvara så snabbt som möjligt.

Ordning förutsättning för kreativitet

Agneta Franksson beskriver sig själv som en person som ser stora fördelar i ordning och reda. När alla dokument är på plats och all formalia fixad, då börjar arbetet med att ta bolaget framåt, menar hon. I ramarna blir man kreativ.

– Vi gör allt ”by the book”, exempelvis har vi en ordentlig styrelseutvärdering och två gånger om året har vi strategidagar. Och vi har också roligt. Mitt motto är att vi ska gå ut från mötet med mer energi än vi hade när vi gick in.

StyrelseAkademien och dess utbildningar har stor del i Agneta Frankssons framgångar som ordförande, säger hon.

– Jag har gått allt, fått alla verktyg och har kunnat omsätta dem i praktiken. Kanske särskilt det jag har lärt mig om ägarledda bolag. Jag går på träffar och tar del och använder av det enorma nätverket som StyrelseAkademien erbjuder.

Radix Kompetens bildades 2010 och affärsidén är att göra arbetssökande klara för arbetsmarknaden. Agneta

FAKTA AGNETA FRANKSSON:

Bakgrund inom life science, it och vårdtjänster, har haft två vd-uppdrag tidigare bland annat som vd på Falck Ambulans i Sverige.

Förutom ordförandeuppdraget i Radix Kompetens är hon även ledamot i Blekinge Tekniska Högskola och ordförande i Specialplast Wensbo i Gislaved.

Efter gasellvinsten har Agneta Franksson fått flera förfrågningar om nya styrelseuppdrag. Om och när hon tackar ja till något får framtiden utvisa.

FAKTA RADIX KOMPETENS:

Bildades 2010 av nuvarande vd Martin Sjöström. Affärsidén är att erbjuda stöd och utbildningar för arbetssökande. En kompletterande aktör till Arbetsförmedlingen. Antalet anställda 2015 var 135 och omsättningen 90 miljoner kronor. Målet är att omsätta 500 miljoner 2020 och då ha 500 anställda.

Franksson beskriver branschen som svår och med många olika typer av aktörer. Det gör det extra viktigt att ha ordning och reda och vara noga med kvalitet och hållbarhetsfrågorna.

En annan utmaning är den snabba tillväxten i sig.

– Det gör ont att växa, och det är viktigt att hela tiden hålla koll på att personalen mår bra trots att alla strukturer inte är på plats. Vi har vuxit på längden, men senior och muskler har inte hängit med, kan man säga. ●

Rätt försäkring bästa försvar

Det är inte alltid
i sig som är det
kostnaderna för

TEXT: INGRID KINDAHL

Som styrelseledamot riskerar man sin egen plånbok. Man kan bli stämmd och krävas på skadestånd, även om allt gått rätt till. Då gäller det att vara rätt försäkrad.

StyrelseAkademien samarbetar både med försäkringsagenturen RiskPoint och med försäkringsrådgivaren Söderberg & Partners, som har utvecklat försäkringar för styrelser och vd.

– Vi har tagit fram en individuell försäkring som man tecknar som privatperson om man är medlem i SA. Eftersom försäkringen är kopplad till en viss person, följer den med i olika uppdrag. Det är bra för den som exempelvis arbetar i ett aktiebolag och samtidigt är ledamot i en bostadsrättsförenings eller stiftelses styrelse, säger Göran Bergeling på Söderberg & Partners.

Vad är det då som kan hända? PS bad Agnetha Estwall, vd för RiskPoint, ta fram några exempel ur verkliga livet.



Agnetha Estwall, vd för RiskPoint, en försäkringsagentur som tillhandahåller försäkringslösningar till företag och verksamheter i Skandinavien.

FALL 1

Bostadsrättsstyrelsen blev stämmd

En styrelseledamot i en bostadsrättsförening ådrog sig ett skadeståndskrav sedan styrelsen fattat beslut om att köpa och utveckla en fastighet. I finansieringsplanen skulle förvärvet kosta 70 miljoner kronor, men det blev dyrare än planerat – drygt 10 miljoner dyrare.

Föreningen stämde var och en av de fem styrelsemedlemmarna (eftersom de var solidariskt ansvariga) på 10,5 miljoner plus ränta.

En person i styrelsen hade den individuella försäkringen och vände sig till RiskPoint, som anlätade en advokat. Fallet gick till tingsrätten, där huvudförhandlingarna ännu inte inletts. Trots att det nu har gått fem och ett halvt år.

– Vi uppskattar att kostnaderna för försvaret av vår försäkringstagare kommer att uppgå till i storleksordningen 550 000 kronor – och det avser bara

första instans, säger Agnetha Estwall.

Det hon pekar på är att förutom själva skadeståndet på 10,5 miljoner kronor har tingsrätten avsevärt fördyrat fallet genom långsam handläggning.

– Men vi kommer att betala kostnaderna för försvaret när de förfaller, säger hon.

Lärdomen är att om ledamoten inte hade köpt sin försäkring, skulle hen ha varit tvungen att stå för dessa kostnader själv. Detta är ett exempel på att det inte alltid är skadeståndskravet i sig som är det största hotet, utan kostnaderna för juridisk rådgivning.

– Med en försäkring får den försäkrade också en trygghet i att få en juridisk person som kan driva processen och rådgöra med, det kan vara en betydande trygghetsfaktor att ha försäkring, säger Agnetha Estwall.

FALL 2

Utlandsexponering kräver relevant försäkring

Ett svenskt familjeföretag hade ett tyskt dotterbolag. År 2012 såldes dotterbolaget till tyska intressenter. Både fast egendom och immaterialrättsliga värden ingick i försäljningen.

Året därpå, 2013, stämde en av ägarna till familjeföretaget och dotterbolagets vd av köparen. Anklagelsen gällde påstådda brott mot ett gemensamt avtal kring en varumärkeslicens.

Ägaren i familjeföretaget, som var ganska stort och hade utlandsetableringar, hade en egen vd- och styrelseansvarsförsäkring via StyrelseAkademien. Men företaget hade inte köpt en sådan försäkring för hela företagsgruppen och inte för det lokala bolaget i Tyskland.

Kostnaderna för att försvara sig i tysk domstol är mycket höga och därtill kommer risken att tvingas betala ett skadeståndsanspråk på flera hundra tusen euro. Den försäkring som fanns i det här fallet bidrog till att få fram en uppgörelse på 2 miljoner kronor, en summa som utan försäkring alls hade kunnat bli den dubbla. Det ursprungliga kravet låg på 400 000 euro. Advokatkostnader på omkring 100 000 euro hade troligen tillkommit.

I praktiken kompengade försäkringen därmed delvis för de försäkringar som saknades.

– Men faktum är att den person som då hade försäkring via StyrelseAkademien i realiteten var underförsäkrad i förhållande till den exponering som bolaget och styrelsen hade, menar Agnetha Estwall.

Lärdomen är att ett företag som står inför en utlandsetablering, ägarskifte, sammanslagning eller liknande gör mycket klokt i att köpa en VDS-försäkring för sin styrelse, som är relevant för den nya situationen.

Tänk på att: Om bolaget av någon anledning inte får köpa försäkring, var då extra försiktig med att ta plats i styrelsen.

skadeståndskravet
största hotet, utan
juridisk rådgivning.

FALL 3

Vd friades, men det blev ändå dyrt

Ett konsultföretag inom marin och transport hade stora bolag inom oljeindustrin som kunder. Sekretessbestämmelser är mycket vanliga, eftersom konsulten ofta kommer i kontakt med känslig information om företaget.

I det här fallet anklagades vd för konsultföretaget för att ha brutit mot sekretessbestämmelserna och vidarefört känslig kommersiell information till en konkurrent. Oljebolaget avslutade alla uppdrag med konsultföretaget och rättsliga åtgärder inleddes. Enligt oljebolagets företrädare gällde brottet inte bara det kommersiella avtalet, utan de hävdade också att det fanns "vållande" från den ansvariga vd:ns sida, vilket påstods skulle resultera i ekonomiska förluster för oljebolaget. Vd:n förnekade att han hade gjort något fel och bad sin arbetsgivare att ersätta honom.

Konsultföretaget hade en vd- och styrelseansvarsförsäkring och anmälde skadan.

Påståendet om tjänstefel, som inte erkändes av vd:n, kunde inte bevisas i det slutliga avgörandet. Vd- och styrelseansvarsförsäkringen ersatte därför konsultföretaget för de försvarskostnader som uppstod. Konsultföretaget vann i första instans och vd:n friades från samtliga misstankar om brott mot sekretessbestämmelser.

Något skadestånd betalades alltså inte ut, men kostnaden för försvaret var betydande, runt 1 miljon kronor. Hade konsultföretaget tvingats stå för den kostnaden, hade det allvarligt skadat företagets ekonomi. ●



Urban Bülow, erfaren styrelseledamot, värdesätter utbytet med andra deltagare på StyrelseAkademiens kurs "Master fokus för styrelseledamöter". "Dessutom får jag ju med mig ett 'körkort' för framtida styrelseengagemang", säger han.

Skaffar körkort för framtiden

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: MAGNUS PEHRSSON

Trots gedigen erfarenhet av styrelsearbete anser Urban Bülow att det är värdefullt att sätta sig i skolbänken igen.

Urban Bülow är global affärsutvecklingsdirektör inom Bufab-koncernen, som levererar komponenter och tjänster till den globala tillverkningsindustrin. Koncernen är verksam i 24 länder och har 32 helägda dotterbolag. Urban Bülow sitter i flera styrelser i koncernens dotterbolag.

– Även om jag arbetat praktiskt i styrelser sedan slutet av 90-talet i ett flertal olika branscher, bland annat telekom och elektronik, ser jag det som angeläget att fortsätta bygga på mina teoretiska kunskaper kring styrelsearbete, säger Urban Bülow.

Han är mycket intresserad av styrelsearbetets villkor och är halvvägs igenom StyrelseAkademiens kurs "Master fokus för styrelseledamöter". I den avslutande kursmodulen hoppas han få fördjupade kunskaper kring de legala bitarna i styrelsearbetet.

– Men jag värdesätter också utby-

tet med de andra deltagarna, som är från helt andra branscher och som ibland ser andra möjliga lösningar och tillvägagångssätt än jag själv. Dessutom får jag ju med mig ett "körkort" för mina vidare engagemang i framtida styrelser.

Kursens upplägg där ekonomisk teori varvas med affärsutvecklingsavsnitt är intressant och mycket givande tycker han. Allra mest uppskattade han den workshop som hölls av Martin Sköld, forskare och docent vid Handelshögskolan i Stockholm, som de senaste tio åren bedrivit forskning i nära samarbete med företag och företagsledning från olika branscher. Hans forskning utmärks av ett ledningsperspektiv på strategiska frågeställningar.

– Honom hade jag gärna lyssnat mer till, avslutar Urban Bülow, som ser fram emot den sista och avslutande delen senare i vinter. ●



Utbildningen kan göras av alla styrelseledamöter i en brf, men är högst relevant även för valberedningar och övriga bostadsrättsinnehavare. Utbildningen avslutas med ett kunskapsprov och vid godkänt resultat utfärdas ett certifikat utställt av StyrelseAkademien. Utbildningen beställs via SBC:s hemsida: sbc.se/styrelsecertifiering.

Nu behövs kunskapslyft

TEXT: CHRISTER RIDSTRÖM, STYRELSEAKADEMIEN

Världens mest bortglömda styrelser finns inom bostadsrättsföreningar. De lyder under lika stränga lagar som ledamöter i aktiebolag. Utan utbildning tar de stora risker.

Ledamöter i bostadsrättsföreningar ansvarar sammanlagt för mycket stora värden, och de har samma personliga ekonomiska ansvar som ledamöter i aktiebolag. Skillnaden är att medan styrelseledamöter i aktiebolag ofta är medvetna om risken att bli betalningsansvariga för företagets skulder, har ledamöter i bostadsrättsföreningar inte en aning.

För att få bli ledamot i en bostadsrättsstyrelse, måste man till att börja med vara medlem i föreningen. Undantag finns. Det begränsar valberedningens urval. Risken är stor att det inte finns någon valbar person som har styrelsekompetens, säger Helena Klåvus, som är it- och utvecklingschef vid SBC Sveriges BostadsrättsCentrum.

– Till det kommer svårigheten att få

någon att ställa upp över huvud taget. Ersättningarna är lika låga som ansvaret är stort. Många vågar inte gå på mötena av rädsla för att bli valda.

Utbildning ska ge certifikat

Det som behövs är utbildning. Och det ska vara en utbildning som mynnar ut i ett certifikat, vilket stärker ledamotens allmänna cv. Dessutom ska den vara lätt att genomföra.

Nu har SBC och StyrelseAkademien tagit ett initiativ för att höja kompetensen i brf-styrelser, fokusera på rätt saker och effektivisera arbetet. Det är långsiktiga beslut om fastighetens underhåll, dess ekonomi och dess medlemmar som måste vara vägledande för en brf-styrelse. Om detta handlar certifieringsutbildningen för styrelser i bostadsrättsföreningar.

Allt sker digitalt

Utbildningen är digital och görs på deltagarens egen dator eller platta. Den bygger på sju avgränsade avsnitt om 8–10 minuter. Varje avsnitt består av en inledande film samt ett antal delmoment. Dessa innehåller fakta och olika typer av övningar, där riktiga skådespelare agerar styrelseledamöter, alla med sina olika karaktärer. Deltagaren kan när som helst stanna upp, backa, titta en gång till.

HELENA EKMAN

ledamot i Brf Resort Visby:

”Nyttig repetition för min egen del. Mix av bra pedagogik och härlig humor. Vi har stora värden att förvalta och utveckla i vår brf, som samtidigt är det största hotellet på Gotland, Novi Resort. Vår styrelse behöver vara i topptrim.



i brf-styrelser

ADMIR DUREC

ledamot i Brf Suseboparken:

” Jag är nybörjare i styrelsesammanhang. Fick en bra bild av vad en brf-styrelse ska ägna sig åt. Och framför allt det ansvar som vi har som ledamöter. Nu känner jag mig tryggare i min roll.

Berättartekniken är tv-inspirerad, vilket skapar engagemang och framåttrörelse. Inslagen är humoristiska och animeringar hjälper till att förklara sammanhang och processer.

Sju avsnitt tar tittaren igenom ett verksamhetsår hos en brf. Från det första konstituerande mötet till den avslutande

föreningsstämman, där styrelsen förhoppningsvis får ansvarsfrihet. Bland avsnitten på vägen finns ett som handlar om föreningsstyrningen och hur uppdraget som styrelseledamot måste ses. Ett om ansvaret för förvaltningen av fastigheten och medlemmarna. Ett om ansvaret för medlemmarna och den likhetsprincip som gäller. Ett avsnitt ger insikter i hur ett bra styrelsemöte bör läggas upp. Ett, och kanske det viktigaste avsnittet, handlar om det ansvar som styrelsen och enskilda ledamöter har inför lagar och förordningar. Utbildningen tar sikte på väsentliga delar av styrelsens arbete, och det ansvar som följer, och mynnar ut i ett kunskapsprov som leder fram till ett godkänt certifikat. ●



För mer information, gå till sbc.se/styrelsecertifiering

Det är möjligt att skriva in i stadgarna att en bostadsrättsförening ska få välja in en utomstående i styrelsen. När detta sker blir det oftast en ordförande. Det är inte många föreningar som har en sådan skrivning, och ännu färre som känner till att man kan ha den.

TESTA DIG SJÄLV:

Fem frågor om ansvar i bostadsrättsföreningar

1. Nya styrelseledamöter kan endast väljas in på den ordinarie föreningsstämman, årsstämman.
 Ja Nej
2. Årsavgiften i föreningen beslutas av styrelsen.
 Ja Nej
3. Styrelsen är beslutsför om hälften av styrelsemedlemmarna är närvarande.
 Ja Nej
4. Bostadsrätt betyder att man själv äger sin lägenhet.
 Ja Nej
5. Medlemsförteckningen i en bostadsrättsförening ska hållas tillgänglig för alla.
 Ja Nej

SVAR:

1. Nej, de kan väljas in på vilken stämma som helst.
2. Ja, det är styrelsen och inte stämman som beslutar om avgiften.
3. Nej, fler än hälften av styrelseledamöterna måste vara närvarande.
4. Nej, föreningen äger fastigheten och lägenheterna upplåts med bostadsrätt.
5. Ja, styrelsen kan dömas till böter om man inte håller den tillgänglig.

Snart är vi 7 000 medlemmar

Snart är vi 7 000 medlemmar i StyrelseAkademien, varav 1 400 av er valde att bli nya medlemmar under 2016. Så många har aldrig tidigare valt att engagera sig för våra gemensamma frågor runt ett professionellt styrelsearbete.

Vår ambition är att fortsätta utveckla StyrelseAkademien, så att vi kan erbjuda en bra mötesplats för detta. Runt om i landet sprudlar det därför av olika aktiviteter som du förhoppningsvis har möjlighet att delta i. Du vet väl, att du som medlem också är välkommen att besöka alla aktiviteter i hela landet? Aktuellt just nu är till exempel utbildningar och fokusmöten runt ägarrollen; hur du gör för att söka ett styrelseuppdrag; Alumni-träffar för certifierade styrelseledamöter; forskningskaféer med nya intressanta forskarrollen, samt regionala nätverksträffar med erfarenhetsutbyten.

Under de senaste tre åren har fler än 3 300 personer gått StyrelseAkademiens certifieringsutbildning, "Rätt fokus i styrelsearbetet". Många har sedan använt sina nyvunna kunskaper i praktiken, genom att arbeta i en styrelse. Vi märker nu en stor efterfrågan på möjligheten att

både fördjupa sina kunskaper genom en dialog med väl meriterade lärare, och att utbyta erfarenheter med personer som står inför liknande utmaningar. Om du tillhör denna grupp, är en av våra fortsättningsutbildningar, "Master fokus", ett perfekt val. Läs mer i detalj om dessa på vår webbplats där du även kan anmäla dig till kommande utbildningstillfällen.

Hur fungerar ert styrelsearbete? Om du inte kan svaret på den frågan, eller om ni får olika svar beroende på vem man frågar inom er styrelse, är det hög tid att göra en professionell styrelseutvärdering. Under 2016 års sista vecka presenterade StyrelseAkademien sin 500:e utvärdering för ett svenskt företag. Detta borgar för att vi har en genuin och bred erfarenhet av vilka utmaningar som finns i olika styrelser, samtidigt som vi kan ge förslag på åtgärder och agera bollplank.

Under 2016 påbörjade vi också vår resa mot fler digitala utbildningar. Som ett första steg lanserade vi tillsammans med SBC, Sveriges BostadsrättsCentrum, en certifieringsutbildning som riktar sig till alla styrelser i Sveriges samtliga bostadsrättsföreningar. I detta nummer kan du



FOTO: STEFAN TELL

läsa mer om denna satsning och hur du själv kan ta del av utbildningen.

Under första kvartalet 2017 kommer StyrelseAkademien att få ett nytt ansikte utåt, då vi lanserar en ny webbplats. Tanken är att information ska vara lättare att hitta och snabbare kunna uppdateras i en ny, modernare, tappning. Vi vet också att allt fler av er söker information via mobiler och surfplattor. Detta kommer den nya webben att hantera betydligt smidigare än idag. Vi tar gärna emot önskemål och tankar kring vad som bör finnas med på vår nya webbplats.

Hoppas att du får en vår fylld med bra kontakter och nya idéer. ●

"Otroligt stolta och glada"

StyrelseAkademien Skåne blev Årets StyrelseAkademi 2016. Ordföranden Kristina Jarring Lilja tog emot priset från Per Westerberg i samband med Ordföranderådet i Stockholm i december.

- Vi är otroligt stolta och glada, det här betyder mycket för oss i Skåne och vår fortsatta verksamhet, säger Kristina Jarring Lilja, som tog över ordförandeklubban i mars 2016.

Hon har sina yrkeserfarenheter främst inom detaljhandeln, där hon har arbetat mycket med varumärkesbyggande och kundnytta. Det har därför varit naturligt för henne att som ordförande i StyrelseAkademien Skåne fokusera på medlemsnytta. Och det har gett resultat. Antalet medlemmar i hennes förening är nu 675, vilket gör Skåne till StyrelseAkademiens näst största förening efter Stockholm.

Vad menas då med medlemsnytta?

- Vi ser till att allt vi gör, alla våra aktiviteter verkligen har ett styrelseperspektiv. Efter ett seminarium eller ett event ska alla deltagare känna att de har fått med sig något, en insikt, ny kunskap eller ett nytt nätverk.

Det där med styrelseperspektiv låter kanske självklart, men Kristina Jarring Lilja menar att det är lätt att exempelvis anlita en talare som är inspirerande och intressant, men som egentligen inte pratar så mycket om styrelsearbete.

- När vi letar efter talare tänker vi i förväg ut vilka frågor just hon eller han ska besvara, säger Kristina Jarring Lilja.

En annan framgångsfaktor är att lyssna på sina medlemmar och att låta dem påverka aktiviteterna.

- Vid Stora Styrelsedagen fick medlemmarna rösta fram olika teman med hjälp av mentometer. På det sättet får vi veta vad som är viktigt just nu, säger hon. ●



Kristina Jarring, StyrelseAkademien Skåne, tillsammans med Per Westerberg, StyrelseAkademiens ordförande.



Egen bevakning guld värd

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: PRIVAT (PORTRÄTT)

Säg "omvärldsbevakning" och många styrelseledamöter anser sig ligga i lä. Men den styrelseledamot som skapar sig en egen bild av vad som händer runt bolaget kan bidra till stärkt konkurrenskraft.

Det redskap för styrelseutvärdering som StyrelseAkademien erbjuder visar var styrelseledamöterna själva anser sig ha sina styrkor och svagheter. Ett av de områden där ledamöter ofta själva tycker de borde bättra sig gäller omvärldsbevakningen. Informationen om vad som händer runt företaget kommer ofta från ledningen. Men för den enskilda ledamoten är det viktigt att skapa sig en egen bild av omvärlden.

Det menar i alla fall Magnus Thell, vd för den svenska delen av informationsföretaget Cision. Under 2016 stötade Cision StyrelseAkademien på olika sätt med kommunikationslösningar och synlighet på webben.

– Styrelsen ska givetvis kräva att ledningen har en ordentlig omvärldsbevakning på plats, som ger information om vad som händer på marknaden, bland konkurrenter, i samhällsekonomin. Men det räcker inte. Numera behöver varje styrelseledamot också sätta upp en egen form av bevakning för att kunna dra egna slutsatser om företagets framtid och dess konkurrenskraft. Djupare insikter leder till bättre beslut, säger han.

Omvärldsbevakning minskar risker

Det handlar om att förutspå framtiden, snarare än att analysera historien. Genom att sätta upp en egen bevakning minskar man risken för att hamna i så kallade nyhetsbubblor och ökar sina möjligheter att tänka okonventionellt, se vilka marknader som ligger före och vad som kan komma att påverka kunder och konsumenter i framtiden.

– Se det som en möjlighet, snarare än ett hot. Din mentala inställning till kommande förändringar är viktig. För räckte det med att följa med i press, radio och tv. Idag kan en enda tweet få enormt genomslag, säger Magnus Thell.

Var källkritisk

När man väl har börjat samla in information gäller det att tolka den.

– Mycket är rena felaktigheter, och då måste man kunna genomskåda det. Tänk kritiskt och fundera alltid över vad det är som sägs, av vem, varför och i vilket sammanhang. Är källan trovärdig? Tänk efter en gång till innan du agerar på informationen. Visst bör man vara snabb, men inte snabbare än situationen kräver, säger Magnus Thell. ●



Hur gör man för att sätta upp en fungerande omvärldsbevakning?

MAGNUS THELLS BÄSTA RÅD:

- Kräv en tydlig omvärldsrapportering från bolagets ledning. Den ska vara relevant och korrekt och avspegla bolaget, branschen, konkurrenterna, nya teknologier, viktiga tongivande individer etc.
- Skapa en egen oberoende bevakning via exempelvis Google Alerts, Cision eller andra branschaktörer.
- Var proaktiv och sätt upp en egen sökordlista. Anpassa den ofta för att säkerställa att den levererar relevant innehåll.
- Anpassa ditt förhållningssätt till det nya medielandskapet och sociala medier. Använd dem för att bedöma hot, risker och möjligheter.
- Granska informationen kritiskt och ifrågasätt dess relevans. Tänk på att du kan ha hamnat i så kallade nyhetsbubblor, alltså att algoritmer styr ditt nyhetsflöde i riktning mot vad du tidigare har sökt.
- Var beredd på att lägga mer tid på dataanalys.
- Omfamna möjligheterna att kunna bidra till bättre affärer och stärkt uthållig konkurrenskraft för bolaget genom tydligare insikter hos dig som ledamot.

Dela styrelsematerialet smartare och smidigare

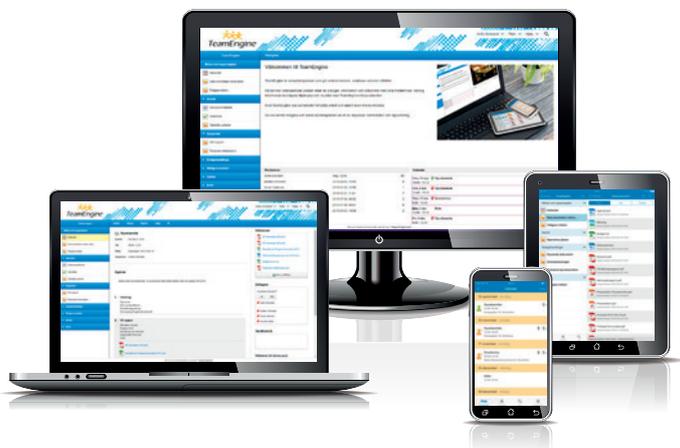


TeamEngine Styrelseportal hjälper er att effektivisera både kommunikationen och samarbetet i er styrelse. Genom att använda TeamEngine Styrelseportal får ni mer tid över att lägga på själva arbetet. Du och övriga styrelsemedlemmar får en gemensam samlingsplats för era mötesprotokoll, styrdokument, kallelser,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