

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 2 2017

08

Styrelsearvoden

Arvodena är för låga
– och hur ska de beskattas?

12

Utbildning

Göteborgs stad har fått vassare
ledamöter i sina kommunala bolag.

15

Framgångsrik förening

Olof Degerfeldt vet hur man
bygger en effektiv organisation.

SVENSKT NÄRINGSLIVS ORDFÖRANDE LEIF ÖSTLING

Han räds inte stora styrelser

SID 4-5





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

Förvirrat om fakturor

Debatten om huruvida styrelsearvoden ska beskattas som inkomst av tjänst eller även fortsättningsvis ska få faktureras, har varit het sedan i vintras. Det enda sättet att förstå vad som har hänt är att något måste ha gått fel hos Skatterättsnämnden.

Ett förhandsbesked från nämnden till en enskild styrelseledamot, som har ställt en fråga som gäller hans egna engagemang, har skapat stor osäkerhet hos oss styrelseledamöter som fakturerar våra arvoden via ett aktiebolag.

Vi är många som gör så, eftersom det förenklar inte bara för oss själva, utan också för våra uppdragsgivare. Genom ett litet aktiebolag, tar vi in arvoden från styrelseuppdrag och annan verksamhet, exempelvis konsultuppdrag. Där drar vi av omkostnader för telefon, dator, läsplatta (något ingen styrelseledamot kan vara utan) och eventuellt ett arbetsrum i ett kontorshotell eller liknande. Överskottet tar vi ut som lön eller pensionsinsättningar och betalar skatt på det. Blir det vinst i bolaget, kan vi ta ut utdelning och betalar skatt på det.

Det är alltså inte frågan om att förvandla löneinkomster till lägre beskattade kapitalinkomster, som Skatterättsnämnden tycks tro. Det handlar om att man kan ha olika typer av inkomster och vill kunna dra av för de kostnader

som uppstår för att man ska kunna fullgöra uppdragen. Då blir det enklast att använda bolagsformen.

För några år sedan uppstod praxis att fakturera styrelseuppdrag, och det har varit en stor lättnad. Skulle denna praxis försvinna, innebär det stort krångel och mycket byråkrati, inte minst om organisationer och företag ska stå för styrelseledamöters omkostnader.

Nuvarande förvirrade situation, där Skatterättsnämnden och Skatteverket går på olika linjer och söker ett klargörande hos Högsta förvaltningsdomstolen, är minst sagt otillfredsställande. Hur ett förhandsbesked från Skatterättsnämnden kan utformas så att det uppstår oklarheter om det enbart avser frågeställaren eller styrelsearvoden generellt, är obegripligt. Ett sådant utlåtande bör naturligtvis vara tydligt, både i fråga om vad som gäller och vem det avser.

Visst kan man gå till HFD för att få ett utlåtande, men det är både tidsödande och dyrt. Under tiden hålls styrelseledamöter i ovisshet om hur de ska göra.

Jag kan inte tänka mig annat än att det här borde rättas till i högre instans. Annars behöver lagen ändras, så att det står klart för alla vad som gäller. Men även det kostar tid och pengar.



- 04 Möt Leif Östling**
Svenskt Näringslivs ordförande tycker att en del styrelser kan få vara stora.
- 08 Styrelsearvoden**
Nivån på styrelsearvodena är för låg i förhållande till ansvar och plikter.
- 11 Kandidatbanken levererar**
Klas Westerberg tar plats i Mörsjö Delis styrelse.
- 12 Göteborgs stad utbildar**
Även kommunala bolag måste ha kompetenta ledamöter.
- 15 Föreningen Norr**
Ordföranden Olof Degerfeldt vet hur man når framgång.

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 3 utkommer i september 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 StyrelseAkademien är knutet till tidningen.

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



FOTO: STEFAN TELL

Per Westerberg, StyrelseAkademiens ordförande.

Svenskt Näringslivs ordförande Leif Östling räds inte stora styrelser. De behövs, särskilt i internationella bolag, menar han. Men Svenskt Näringslivs egen styrelse är ändå under omstöpning.

LEIF ÖSTLING, ORDFÖRANDE I SVENSKT NÄRINGSLIV:

”Debatten kring mångfald har gått fel”

Leif Östling är mest känd för att han har varit en av Sveriges mest framgångsrika vd:ar någonsin – när han rattade lastbilsföretaget Scania. När han slutade efter nära 40 år i företaget och 23 som vd, övergick han till styrelsearbete. I dag har han ett par tunga uppdrag, bland annat som ledamot i Scantias ägare Volkswagens lastbilsstyrelse och som ordförande i SKF.

Sedan ett år är han också ordförande i Svenskt Näringsliv, en minst sagt spretig organisation, med en enorm styrelse på bortåt 70 personer plus 16 suppleanter. Det beror naturligtvis på att organisationens medlemmar representeras i styrelsen, men gör arbetet tungrovt.

När detta skrivs är styrelsen under omstöpning, och Leif Östling hoppas att förslaget till ny organisation antas nu i maj.

– Då inrättar vi en operativ styrelse på 12 personer med mig som ordförande, och där även vd ingår. Den ska hantera dagliga frågor. Den stora styrelsen kommer då att vara inriktad på strategiska och politiska frågor samt framtidsfrågor, säger Leif Östling.

Det här greppet är nödvändigt, säger han, för att få till ett smidigare styrelsearbete.

– Jag har arbetat i styrelserna för Industriförbundet, dit Peter Wallenberg rekryterade mig 1990, i Teknikföretagen och ett stort antal kommittéer genom åren. Jag var med när Svenskt Närings-

inte kan bli alltför liten. Exempelvis är antalet ledamöter i SKF 14, varav tio stämموvalda, när detta skrivs.

– För det första måste man se till att bolaget har med ledamöter som har gedigen verksamhetskompetens inom det aktuella området. Det kan handla

” Jag hade inte kunnat börja från scratch.

liv bildades år 2001. Så jag hade goda förkunskaper när jag tog på mig det här uppdraget. Det hade inte gått att börja från scratch.

Annan uppfattning

När det gäller storleken på företagsstyrelser har Leif Östling en annan uppfattning mot vad som exempelvis står i Svensk Kod för bolagsstyrning. Han förordar inte att styrelser till varje pris ska vara små. Inom internationella bolag, menar han att man måste ha så pass mycket olika kompetenser att styrelsen

om exempelvis teknisk kompetens, men också kulturell från olika världsdelar. Finns verksamhet i flera länder, behöver man ledamöter från dessa. Finansiell kompetens – där räcker det med en eller två ledamöter. Och en bra chefsjurist är guld värd.

Det är så här man ska tänka kring mångfald. Debatten har gått fel, anser Leif Östling. Väljer man in ledamöter på basis av kön eller etnicitet missar man poängen. Den typen av mångfald kan man mycket väl få på köpet, menar han. Så har det blivit i SKF:s styrelse.





KORT OM LEIF ÖSTLING:

- Ordförande i Svenskt Näringsliv sedan maj 2016.
- Ordförande i SKF, ledamot i Volkswagens lastbilsstyrelse och i Wallenberg-kontrollerade riskkapitalbolet EQT Holdings styrelse inklusive ett flertal ordförandepositioner i portföljbolag.
- Tidigare vd för lastbilsföretaget Scania i 23 år. Har haft hela sin operativa karriär inom Scania, men har genom åren alltid varit engagerad i näringspolitiska frågor. Som ordförande i Svenskt Näringsliv har han blivit en frontfigur när det gäller att förbättra villkoren för företaget.

Leif Östlings tre råd för ett bra styrelsearbete

- 1.** När du blir tillfrågad om ett uppdrag, fråga då dig själv om du har den operativa kompetens som behövs?
- 2.** Tänk på att det är en fördel att bli ordförande om du samtidigt har ett operativt jobb i ett annat bolag. Då är man "påloggad" när det gäller vad som händer ute i världen.
- 3.** Har du tid och intresse? Det handlar om fem, sex styrelsemöten om året – och resor. Som ordförande ger man också mycket mellan mötena. Du måste vara tillgänglig och prata med vd ofta. Du kommer också att ha företagets framtids- och strategifrågor i huvudet hela tiden.

Erfarenhet som vd

Leif Östling betonar vikten av att välja ledamöter med erfarenhet från vd- och ledningsarbete. Enbart specialistkompetens kan inte väga upp om verksamhetsförståelsen inte finns. Det måste finnas en förankring i affärsvärlden om specialistkunskapen ska kunna omsättas.

– Jag tror inte på styrelseproffs som inte har någon operativ bakgrund. Om en ledamot inte har arbetat i verkligheten, märks det tydligt. Framför allt de som kommer från fondsidan, de är ofta ganska lost i styrelsearbetet utom när det gäller att göra en bedömning av vad finansmarknaden kommer att säga.

En stor styrelse är inte svårare att hantera för ordföranden, enligt Leif Östling och jämför med Tyskland, där stora företag leds av en strategisk styrelse och en operativ, och där arbetstagarrepresentanterna är lika många som aktieägarditon.

Med rätt kompetens och sammansättning bidrar alla och ordföranden känner sig säkrare att styrelsen rätt

bedömer de åtgärder som den exekutiva ledningen vill vidta och att den tolkar utvecklingen på rätt sätt.

– Utan rätt bakgrund och erfarenhet blir styrelsen prisgiven åt ledningen, konstaterar han.

Ingen speciell ledarstil

Leif Östling har prisats för sin ledarstil, men enligt honom själv har han ingen speciell modell. Han anpassar sig efter situationen. Industrilegendaren Anders Scharp lärde honom en gång att "det viktigaste för en styrelseordförande är att lära sig spela på bollsinnen".

– Det ligger mycket i det. Jag använder magkänsla och måste samtidigt alltid ha företagets framtid och utveckling för ögonen. Bättre produkter, högre hållbarhet, mångfald ger en bra utveckling för kunderna och därmed för företaget och aktieägarna. Man kan inte styra utifrån aktiekursen, säger han. ●



Styrelse måste väljas lika noga som vd

TEXT: MIKAELA WOLLIN

Styrelse och vd är båda avgörande för ett företags framtid. Vd rekryteras ofta efter en professionell process, men så ser det inte ut när ägare ska välja styrelseledamöter.

Charlotte Ahlquist är chef för området Executive Sthlm på rekryteringsföretaget Experis, en del av Manpower Group. Hon är medveten om att hon talar i egen sak, när hon berättar om vikten av externa ledamöter i styrelser. Samtidigt vittnar hon om ett relativt svårt intresse från SME-företag för att lägga ner tid och energi på styrelse-rekrytering.

– Jämför processen att anställa en vd. Den är ofta professionell, där man analyserar företagets behov, skriver en profil, tar fram ett antal kandidater som man testar, intervjuar och vars bakgrund man noga kontrollerar, säger hon.

Noggrant arbete

Rent logiskt borde det vara förenat med lika noggrant arbete att rekrytera en ledamot, eller framför allt en ordförande, resonerar Charlotte Ahlquist.

Med tanke på det inflytande som en skicklig styrelse kan ha på företagets utveckling, tycker hon att intresset från ägarhåll för en professionell rekrytering borde öka snabbare. Även om det finns tecken på förändring.

– Det finns de som tänker: Jag ska besätta en kompetens, en person som måste förstå min verksamhet och som har erfarenhet att bidra med, säger hon.

Företagets behov

För att hitta rätt person behövs – precis som när det gäller vd – att man gör en analys av företagets behov. Vilken kompetens finns redan tillgänglig? Vad behöver kompletteras? Hur ser ägarbilderna ut? Vad händer om en extern ordförande kliver in?

Det är den där sista frågan som ibland avskräcker, tror Charlotte Ahlquist.

– Det finns en rädsla för att släppa in

främmande personer i styrelsen, särskilt i ägarledda företag. Kanske ser man det som en risk att förlora kontrollen. Då tar man hellre in någon man känner och litar på.

Men den man känner och litar på kanske inte alls har rätt profil för just det här företaget och just det här utvecklingskedet, påpekar hon. Den personen som väljs på det viset, hämtad hur de egna nätverken, kanske inte levererar ett bra arbete till ditt företag.

Genom att välja in en extern ordförande ger man företaget helt nya möjligheter att bryta med gamla mönster och få in nya sätt att tänka. Det kan betyda hela skillnaden mellan framgång och kräftgång.

– Med ett professionellt tillvägagångssätt får du tillgång till ett bredare utbud och större valfrihet. Kom ihåg att vd bara är styrelsens förlängda arm, säger Charlotte Ahlquist. ●

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

Styrelsearvodena för låga i förhållande till ansvar, plikt

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: JENNY LAGERQVIST

Svenska styrelsearvoden stiger, visar färsk statistik från Novare Pay Consulting. Men i ett internationellt perspektiv sker uppgången från låga nivåer. Om nuvarande takt håller i sig, lär det dröja innan det finns balans mellan ledande befattningshavares lön och styrelsens arvode.

Under flera år har styrelsearvoden varit ett debatterat ämne. Senast har det handlat om rätt beskattningsgrund (se artikel här intill). Men det finns även anledning att se hur nivån på arvoden utvecklats.

Erika Andersson vd på Novare Pay Consulting, som är specialiserat på ersättningsfrågor, visar i ny statistik att svenska styrelsearvoden är på väg upp. Men uppgången står inte i paritet med varken grunden för ersättningsnivåerna eller med ökningstakten för lön till vd:ar och ledningsgrupper.

– Ersättningar till ledande befattningshavare har stigit kraftigt på senare tid. Även styrelsearvoden har höjts, framförallt i stora globala bolag, vilket sannolikt beror på internationalisering av styrelsens medlemmar, säger Erika Andersson.

I små och medelstora bolag är det inte lika tydligt att arvoden stiger. Frågan är hur höga de borde vara? Här anser Mats Tindberg, partner på Advokatfirman Lindahl, att det borde finnas ett

samband mellan styrelseordförandens arvode och vd:s lön.

– Om vd jobbar heltid och får 5 miljoner i lön, vad ska då styrelseordföranden ha? Troligen lägger han eller hon åtminstone tio procent av en heltidstjänst på uppdraget, och då bör arvodet vara åtminstone 500 000. Utöver tidsaspekten finns också andra faktorer att ta hänsyn till när man bestämmer styrelsearvodet. Det gör att arvodet kanske bör motsvara 20 procent av en vd-lön. Exempelvis måste styrelseledamoten ta höjd för händelser

i företaget som gör att styrelsen kanske måste lägga ner betydligt mer arbete än heltid. Dessutom har man som styrelseledamot en lojalitetsplikt, som innebär att man ofta inte kan ta uppdrag hos konkurrerande bolag samt att man kan bli personligt ansvarig för skador som bolaget åsamkar andra. Jämför Volkswagen-skandalen. Är tio procent av vd-lönen då ett tillräckligt styrelsearvode? frågar Mats Tindberg.

Stort ansvar

I verkligheten tas ofta inte hänsyn till dessa faktorer när styrelsearvodena bestäms, och både Mats Tindberg och Erika Andersson frågar sig varför. Inte minst med tanke på det personliga ansvar som åläggs styrelseledamöterna, enligt bland annat aktiebolagslagen. Mats Tindberg påpekar att styrelseledamöter även har en lojalitetsplikt mot bolaget som innebär att en styrelseledamot i första hand ska vara lojal mot bolaget och i andra hand mot samtliga aktieägare. Det kan vara en svår balansgång, som kräver både skicklighet och erfarenhet. Ett brott



Erika Andersson, vd på Novare Pay Consulting, och advokat Mats Tindberg anser inte att styrelsearvodena återspeglar ledamöternas ansvar och plikt.

	Arvode styrelseordförande (median 2016)		Årlig ökning arvode (median 2016-2017)	
	i % av totalersättning till vd	i % av baslönen till vd	Ordförande	Ledamot
Large Cap	8%	16%	3,2%	3,0%
Mid Cap	8%	14%	0%	0%
Small Cap	11%	14%	0%	0%
Samtliga bolag	9%	15%	0%	1,8%

Källa: Novare Pay Consulting AB. Data avser 267 av Stockholmsbörsens 298 bolag och är hämtad från stämmokallelser och årsredovisningar publicerade 2017.

och tid



mot lojalitetsplikten kan leda till stora skadestånd. Utöver det har varje styrelseledamot en omsorgsplikt som innebär att alla bolagsbeslut ska vara motiverade utifrån ett affärsmässigt perspektiv. I omsorgsplikten ingår även en aktivitetsplikt, vilket innebär att styrelseledamoten ska ta aktiv del i styrelsearbetet, och motsätta sig beslut som kan vara till nackdel för bolagets bästa.

Hållits tillbaka

Hur kommer det sig då att arvoden generellt inte återspeglar de sammanlagda plikterna och ansvaret?

– Min hypotes är att styrelsearvoden historiskt har hållits tillbaka eftersom de godkänns av bolagsstämman vilket medför att ledamöterna, till skillnad mot anställd personal, inte kan förhandla sitt eget arvode. Samtidigt är det min förväntan att bolagens fortsatta internationalisering och införandet av flera nya regelverk som höjer kraven och förväntningarna på styrelsearbetet kommer att driva på krav om höjda arvoden, säger Erika Andersson. ●



Arvodet på faktura eller som lön?

Skatten kan fördubblas

Skatterättsnämnden anser att styrelsearvoden ska beskattas som inkomst av tjänst. Det kan ställa till det för alla som fakturerar sina arvoden via bolag. Men det dröjer innan klart besked kommer.

Förra året vände sig en person till Skatteverket med en fråga. Från sitt helägda bolag tänkte han fakturera nio olika bolag för sitt arbete som styrelseledamot. Han ville veta om det skulle godtas, eller ses som inkomst av tjänst.

Skatteverket ansåg att det vanligtvis skulle vara möjligt att fakturera, men just i det här fallet hade personen också ägarintresse i bolagen. Då menade Skatteverket att styrelseuppdragen skulle ses som personliga och därmed inte skulle kunna faktureras.

Skatterättsnämnden, som är den myndighet som ger förhandsbesked i skattefrågor, gick ett steg längre. Den delade Skatteverkets uppfattning att styrelsearvoden skulle beskattas som inkomst av tjänst, men konstaterade att styrelseuppdrag normalt är av personlig art. Detta kombinerat med oklarheter kring uppdragens be-

gränsning i tid och omfattning, gjorde att nämnden beslöt att styrelsearvoden skulle beskattas som tjänst.

Överraskande besked

Beskedet kom som en överraskning för många. Sedan 2009, då en lagändring kom, har det funnits acceptans för att man ska få utföra personliga uppdrag genom bolag. Det var i alla fall det vad alla trodde fram tills i december 2016 när Skatterättsnämndens förhandsbesked kom.

Till och med Skatteverket är ju av uppfattningen att den äldre praxisen inte längre är tillämplig – under förutsättning att konsultbolaget har minst tre styrelseuppdrag, och inte har något ägarintresse i dessa bolag.

Skatteverket har överklagat förhandsbeskedet till Högsta förvaltningsdomstolen, som inte väntas ge något utlåtande förrän mot slutet av detta år. >



Nytt aktie-ägardirektiv antaget av EU

I början av april antogs ett nytt aktieägardirektiv av EU:s institutioner. Direktivet, som bestämmer minimikraven för medlemsstaternas lagstiftning, ska implementeras i svensk lag senast i april 2019. Syftet med direktivet är att stimulera ägare av börsbolag till långsiktigt, aktivt ägande och ett mer transparent, hållbart engagemang. Mycket av direktivet är i praktiken redan infört i svensk lag, till exempel kravet på att aktieägarna ska kunna identifieras, eller i koden, till exempel kapitel 10 om information om bolagsstyrning och hållbarhet.

Det nya direktivet innehåller:

- Krav på att stämman beslutar om en offentlig ersättningspolicy för styrelse och ledning, om inte Sverige beslutar att det är frivilligt. Policyn måste bidra till bolagets långsiktiga, hållbara utveckling och beskriva den genomsnittliga löneutvecklingen för medarbetarna.
- Börsbolagen måste kunna identifiera sina ägare om de har mer än 0,5 procent av aktierna.
- Så kallade proxy advisors måste i god tid och på ett standardiserat sätt ge ägarna relevant information om bolaget. De måste också följa en uppförandekod.
- Institutionella investerare och kapitalförvaltare måste, via följ eller förklara principen, publicera en policy om hur de utövar sitt ägande, inklusive sitt aktiva engagemang i bolaget.
- "Related party transactions" måste godkännas av ägarna eller av styrelsen och därefter offentliggöras.

Läs mer om ecoDa:s analys av direktivet på StyrelseAkademiens webbplats. StyrelseAkademien kommer att bevaka direktivets införande i svensk lagstiftning.

➤ – Nu har det uppstått stor osäkerhet kring Skatterättsnämndens förhandsbesked. Frågan gäller ju om en styrelseledamot som har ett ägarintresse, men motiveringen från nämnden träffar mycket bredare och skulle kunna gälla generellt för alla som fakturerar styrelsearvoden från eget bolag.

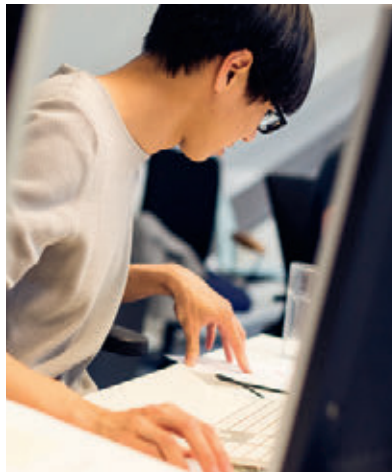
Det säger Myléne Beiming, partner på revisionsfirman PwC. Enligt henne tycks Skatterättsnämnden mena att utfallet ska gälla generellt, men det är inte alls säkert om det kommer att stå sig när det prövas i HFD.

Så frågan är vad styrelseledamöter ska göra under tiden?

– Det är alltid viktigt att säkerställa att den verksamhet som bedrivs sker på ett sådant sätt att den uppfyller kraven på en självständigt bedriven verksamhet och uppfyller Skatteverkets miniminivå på minst tre uppdrag, råder Myléne Beiming.

Beskattas som tjänst

Skulle rättsläget framöver ändras och innebära att ett stort antal uppdragsavtal i stället ska beskattas som tjänst, måste en hel del praktiska och administrativa frågor lösas.



– Frågan är också hur stor aptit Skatteverket kommer att ha att försöka "rätta" tillbaka i tiden, om det nu visar sig att rättsläget är ett annat än vad vi alla trott. Jag hoppas att Skatteverket prioriterar att det blir rätt framåt.

Men många professionella styrelseledamöter oroar sig. Ingrid Atteryd-Heiman, som arbetar nästan heltid med styrelsearbete, är ett exempel. Hon är ledamot eller ordförande i mindre bolag. Fem av bolagen är noterade på First North, ett är ägarlett. Ingrid Atteryd-Heiman fakturerar från sin enskilda firma.

– Om man ska jämställa arvoden med lön, undrar jag vem som ska betala för alla kringkostnader, och för min pension. Jag har ju ingen arbetsgivare som gör det, vilket jag hade haft som anställd, säger hon.

Med kringkostnader menar hon allt som vanligtvis finns på ett kontor – it, telefon och dator. Hon räknar inte ens med själva kontorsrummet, som hon står för själv eftersom hon jobbar hemma.

– Jag ser inte skillnaden mot att jobba som konsult. Hade jag gjort det hade jag kunnat dra av för alla kringkostnader, säger hon.

Snävare tolkning

Ingrid Atteryd-Heiman oroar sig för att en snävare tolkning av lagen antingen skulle tvinga bolagen att dra ned på sina styrelsekostnader, vilket för med sig sämre bolagsstyrning. Alternativt skulle bolagen kunna dra ned styrelsearvoden till symboliska summor och i stället betala konsultarvoden till styrelseledamöterna.

– Men då framgår det inte i årsredovisningen vad styrelsearbetet egentligen kostar. Det minskar transparensen, säger hon.

I vilket fall riskerar styrelsearbete att bli mindre attraktivt, särskilt i små och medelstora bolag som är i stort behov av stöd för sin utveckling och expansion. ●

Så här slår skatten

Så här kan resultatet bli om möjligheten att fakturera styrelsearvoden tas bort:

Den som fakturerar ett arvode på 10 000 kronor får behålla 62 procent efter skatt, eftersom bolagsskatt i aktiebolaget är 22 procent och skatten på utdelning 20 procent (höjs till 25 om regeringens nya förslag går igenom). Ska arvodet beskattas som inkomst av tjänst, får ledamoten behålla 34 procent, eftersom cirka 25 procent går till sociala avgifter och 75 procent utbetalas som lön med 57 procent i skatt. Totalt blir det en försämring med nästan 50 procent, förutsatt att ledamoten använder förenklingsregeln i 3:12-reglerna.



Från kaffe till tilltugg

TEXT: INGRID KINDAHL

Klas Westerberg startar eget och vill ha styrelseuppdrag. Genom Kandidatbanken fick han snabbt napp. Nu har han tagit plats i Mörsjö Delis styrelse.

Mörsjö Deli är ett varumärke som många känner till: De goda tunnbrödschipsen som lockar i butikerna. Företaget bakom heter Jämttugget AB, omsätter omkring 16 miljoner kronor och har just värvat Klas Westerberg som ledamot i sin styrelse. Han kommer ursprungligen från it- och telekombranschen, men har de senaste 17 åren haft olika positioner – senast som strategichef – inom kaffeföretaget Löfbergs Lila.

– I april slutade jag på Löfbergs för att övergå i egen verksamhet. Där ser jag fram emot att få mer tid för att involvera mig i bolagsstyrelser, säger han.

I arbetet på Löfbergs ingick att bedriva styrelsearbete i flera av företagsgruppens utländska bolag. Klas Westerberg

har gått många av StyrelseAkademiens utbildningar, och finns därför med i Kandidatbanken. Det var via StyrelseAkademiens hemsida han såg att Mörsjö Deli sökte en ledamot.

– Efter flera intervjuer med ägare och styrelseledamöter fick jag uppdraget, säger han.

Klas Westerberg är speciellt intresserad av framtidsfrågor och av internationella frågor som export och förvärv. Han vill bidra till att hitta ett arbetssätt som skapar engagemang och dynamik i styrelsen samt att hitta en tydlig arbetsprocess när det gäller kontinuerligt strategiarbete, där spelet mellan ägaren (via tydliga ägardirektiv), styrelseordföranden, styrelsen och vd struktureras.

– Min personliga erfarenhet är att



Klas Westerberg har gått många av StyrelseAkademiens utbildningar.

strategifrågor får för lite tid på styrelsens agenda, ofta på grund av att man är osäker på hur man ska lägga upp arbetet och att man inte har något fastställt arbetssätt för strategiprocesen, säger han.

För närvarande är uppdraget i Mörsjö Deli Klas Westerbergs enda styrelseuppdrag, men han är öppen för fler förslag. ●

Ny kompetens i styrelsen? - Grattis!

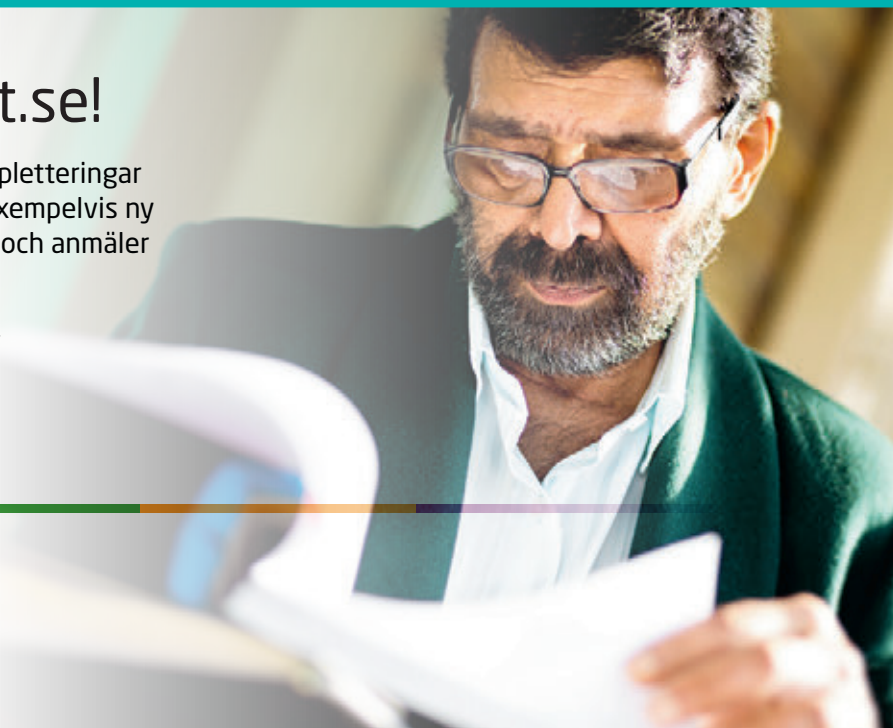
Anmäl det på verksamt.se!

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



En kompetent styrelse gör skillnad

Kunniga ledamöter är lika viktiga i kommunalt ägda bolag som i privatägda. Sedan 2015 utbildar därför Göteborgs stad samtliga ledamöter och vd-ar i sina bolag genom StyrelseAkademiens certifieringsutbildning Rätt Fokus.

De ledamöter som utses av kommunfullmäktige nomineras av partiorganisationerna och speglar stadens mångfald. En sak har de gemensamt: De är politiker – oftast fritidspolitiker – som valt att arbeta för stadens och bolagens utveckling.

– Det är ett spännande och utmanande uppdrag för en stad med ambitioner och stora bolag med ansvar för infrastruktur, boende, kultur, turism, fritid och näringslivsutveckling, säger Hans Olsson, ansvarig för styrelseutbildningen av Göteborgs stads kommunala bolag.

Tack vare utbildningen har de deltagande ledamöterna fått en bredare kunskap och större förståelse för vad det personliga ansvaret innebär. Utbildningen har också visat sig föra med sig en högre aktivitet i styrelserna.

– Det är ingen skillnad att arbeta som ledamot i kommunala bolag jämfört med andra bolag. Man har ett personligt ansvar i bolaget, oavsett vilket parti man representerar i styrelsen. Vilket många är omedvetna om när de accepterar sitt första uppdrag, säger Hans Olsson.

Ägarstyrning

Ägandet är samlat i Göteborgs Stadshus, som i sin tur kontrolleras av kommunfullmäktige. Det är kommunfullmäktige som står för ägarstyrningen, fattar beslut om verksamhetsinriktningen samt vilka som ska utses till styrelseledamöter i de olika bolagen. I Göteborg utses mestadels politiker som har nominerats av sina partier. Men det finns även



Hans Olsson är ansvarig för styrelseutbildningen av Göteborgs stads kommunala bolag.

bolag som har tjänstemannastyrelser, exempelvis flera av dotterbolagen inom Göteborg Energi. Också dessa ledamöter omfattas av styrelseutbildningen.

– Staden har förändrat såväl bolagsstruktur som principer för ägarstyrning, samtidigt som man har satsat på att kompetenshöja samtliga ledamöter genom styrelseutbildningen. Genom lärarnas insikter och förståelse för stadens nya bolagsstruktur har implementeringen i bolagens styrelser underlättats, säger Hans Olsson.



Diskutera arbetsformer

Ledamöterna har getts tillfälle att diskutera stadens arbetsformer och samtidigt fått kännedom om styrelsearbetets förutsättningar och villkor som finns upparbetade inom StyrelseAkademien. En löpande dialog har förts med StyrelseAkademien Västsverige, SAV.

– Det har gett värdefulla kunskaper och säkrar intentionerna med den nya modellen för bolagsstyrning. Det gäller främst styrelsens ansvar för den strategiska processen, den interna kontrollen och styrningen av dotterbolag, säger Hans Olsson.

Han förklarar att styrelserna i de kommunala bolagen leder och utvecklar bolagen på samma sätt som i det privata näringslivet, och menar att det är en styrka att politikerna har samma roll som i övriga bolag, och det ansvar som följer.

Olika förutsättningar

– Varje bolag har sina förutsättningar och villkor och styrelserna har under utbildningen utvecklat sin inre dynamik, tack vare att de under två dagar tillsammans fått tillfälle att diskutera hur de ska driva sitt styrelsearbete.

Inom Göteborgs stad finns 40 verksamhetsdrivande bolag organiserade i sju kluster.



Göteborgs
Stad

Detta är Göteborgs Stadshus

Koncernmoder:

Göteborgs Stadshus AB

Koncernen består av 40 verksamhetsdrivande bolag organiserade i sju kluster: Energi, Bostäder, Lokaler, Näringsliv, Kollektivtrafik, Hamn och Turism, Kultur & Evenemang med ett moderbolag per kluster, samt tre regionala bolag och tre direktägda bolag.

Den 31 december 2016 var

Medelantalet anställda: 6 601 varav 63 procent män och 37 procent kvinnor.

Rörelsens intäkter: 18 872 mkr

Rörelseresultat: 2 617 mkr

Resultat efter finansiella poster:
1 653 mkr

Balansomslutning: 64 276 mkr

Investeringar: 4 970 mkr

Hittills genomförda/planerade utbildningar för förtroendevalda, arbetstagarrepresentanter och vd:ar:

2015/2016: 426

Hösten 2016: 30

Plan hösten 2017: cirka 60

Med stöd från lärarna har de tolkat såväl ABL som ägarens intentioner så som de kommer till uttryck i ägardirektiv och kommunfullmäktiges budget.

Efter den första omgången har ytterligare ledamöter utbildats, och fler tillkommer i takt med att ledamöter av olika anledningar lämnar sina uppdrag och ersätts av nya politiker.

Mycket nöjda deltagare

Hans Olsson uppger att deltagarna generellt är mycket nöjda med utbildningen, och att den dessutom har kommit att bli

Framtidens uppdrag att färdigställa 1 400 lägenheter per år. Göteborgs Hamn AB ska inleda arbetet med att, tillsammans med staten, åstadkomma en fördjupning av farleden in till Göteborgs hamn, en investering på i storleksordningen 4 miljarder konor.

– Det är en styrka för ägaren att ha tillgång till en kompetent styrelse som ser möjligheter och som kan föreslå aktiviteter som ligger i linje med stadens ambitioner. Vi upplever att den utbildning som SAV och lärarna förmedlar till oss bidrar till detta, säger Hans Olsson.

” Staden har förändrat såväl bolagsstruktur som ägarstyrning.

en viktig förutsättning att skapa trygghet för både deltagarna och bolagen.

– Strategifrågor är viktiga i allt styrelsearbete, inte minst i kommunala bolag. Här kommer ledamöternas kompetens och erfarenhet till sin rätt då de känner stadens framtida behov av bolagens tjänster, säger han.

Stadens bolag står inför stora utmaningar. Exempel är Förvaltnings AB

Han talar också uppskattande om själva utbildningsprocessen.

– Tack vare den löpande dialog vi har med SAV känner vi oss trygga. Det gäller till exempel återkoppling kring problemområden som identifieras och möjligheter till att löpande initiera förändringar som utvecklar styrelsearbetet och vår bolagsstyrning, säger han. ●

Rubbat förtroende oroar styrelser

Den ekonomiska kris som startade med finanskrisen 2008, har minskat allmänhetens förtroende för institutioner, media och näringsliv. Det visar det internationella kommunikationsföretaget Edelman i sin senaste förtroendebarameter. Även revisionsföretaget PwC:s årliga vd-undersökning visar på samma tendens.

Dålig bolagsstyrning har pekats ut som en av orsakerna till minskat förtroende. StyrelseAkademien har, via ecoDa och tillsammans med övriga styrelseinstitut i Europa, lyssnat till röster från olika delar av samhället och diskuterat hur förtroendet för styrelser kan stärkas. Några rekommendationer:

- Arbeta kontinuerligt med att stärka förtroendet, inte bara hos anställda och ägare utan även hos andra intressenter.
- Se till att styrelseutbildningarna breddar perspektivet från kontroll och regel efterlevnad till styrelsens långsiktiga, hållbara och värdeadderande ansvar gentemot en bred palett av intressenter.
- Se till att styrelsen inte bara uppfyller formaliteter utan även lever upp till förväntningarna och skapar en sund bolagskultur.

Läs mer i StyrelseAkademien "Vägledning till god styrelsesed" och på StyrelseAkademien webbplats.



StyrelseAkademien's nya webb är nu klar och alla medlemmar har fått inloggningsuppgifter.

Nya webben på plats

StyrelseAkademien's nya webb är nu igång. Mycket är helt nytt, men du kommer ändå att känna igen dig, exempelvis i färg och form. Tanken är att det ska bli lättare att snabbt hitta det du söker.

Innehållsmässigt finns en hel del nyheter, men mycket värdefullt material har också flytt över från den tidigare hemsidan. På hemsidan finns bland annat information om StyrelseAkademien's alla utbildningar och tjänster – som styrelseutvärderingar, ansvarsförsäkring och rekrytering av styrelseledamöter – samt kommande event och seminarier runt om i landet.

– Det känns skönt att vara i hamn. Vi har arbetat hårt för att få hemsidan redo för lansering, Mattias Palmkron Andersson, som har varit projektledare sedan i höstas, Maria Öhman och jag själv.

Det säger Camilla Hedborg, som är marknadskommunikatör på StyrelseAkademien's kansli. Såväl hon själv som StyrelseAkademien's vd Maria Öhman är relativt nya på jobbet, och har varit engagerade i projektet sedan hösten 2016.

Alla kan logga in

Alla medlemmar i StyrelseAkademien har nu fått inloggningsuppgifter (har du problem – kontakta din förening). Som medlem får du exklusiv tillgång till Kunskapsbanken, Kandidatbanken, artiklar

och annan styrelserelevant information.

Den nya webben erbjuder dessutom en mer utvecklad nyhetsfunktion och enklare navigering. Varje förening har sin egen sida där du hittar lokala nyheter, tjänster samt information om event och utbildningar nära dig.

– Vi kommer även i en snar framtid att ta in ett nyhetsflöde, där medlemmar och andra besökare snabbt och enkelt kan hålla sig uppdaterade, säger Camilla Hedborg.

Reaktionerna hittills har varit mycket positiva, säger hon. Första veckan fick exempelvis Kandidatbanken påfyllning med omkring 50 nya registreringar. Det är många, med tanke på att det totala antalet namn i banken ligger kring 2 000. Man har även sett en ökning av trafik till hemsidan på ungefär 25 procent den första tiden sedan lansering.

Webben är inte på något sätt statisk. Nu kommer den att förbättras och uppdateras, ett ständigt pågående arbete. Bland annat kommer man under sommaren att vidareutveckla Kunskapsbanken med nytt material med den kommande guiden "Ledamöters uppgifter och ansvar". ●

Han vet hur man bygger upp en förening

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: ANNAKARIN DRUGGE

Han har funnit receptet för hur man bygger upp en framgångsrik förening. Olof Degerfeldt, ordförande i Norr, har utsetts till Årets Styrelseledamot i StyrelseAkademien.

Sedan 2010 är Olof Degerfeldt ordförande i StyrelseAkademien Norr, och sedan 2014 vice ordförande i StyrelseAkademien Sverige. På fem år har antalet medlemmar i Norr ökat från drygt 100 till 550. Under 2016 hade föreningen fler besök på sina medlemsmöten än Stockholm/Uppsala.

Det är lätt att intervjua Olof Degerfeldt, för han ställer frågorna själv och svarar snällt.

Hur har vi kunna öka medlemsantalet så mycket? frågar han sig själv.

– Svaret är att vi levererar månatlig strategisk kunskap till våra medlemmar på frukostmöten. Vi har omfattande utbildningsverksamhet och föreläsningar. Vi finns sedan tidigare på tre orter: Luleå, Umeå och Skellefteå. Från årsskiftet har vi fusionerat in Örnsköldsvik. Därmed har vi visat att vi kan skala upp vår modell.

Hur får vi det att fungera? undrar han nu. Det är nästan 40 mil mellan Luleå och Örnsköldsvik.

– Styrelsen som består av personer från varje ort. Mycket tid har lagts ned på att hitta dem. Kriterierna är att de ska vara ett namn i näringslivet, ha tid för uppdraget och brinna för StyrelseAkademiens mission. Med bemanningen på plats jobbar vi utifrån målstyrning av orterna. Målen definieras i verksamhetsplanen. Vi följer upp ett antal gånger per år.

Hur driver jag styrelsearbetet?

– På varje ort finns en vice ordförande och ”målgarant” som ansvarar för den lokala verksamheten enligt verksamhetsplanen. De har ofta månatliga lokala arbetsmöten. Varje kvartal har vi Skype-möten med hela styrelsen. En gång om året träffas vi i samband med stämman.



Olof Degerfeldt blev Årets Styrelseledamot inom StyrelseAkademien 2016. Priset fick han för sitt stora engagemang och för sitt framgångsrika arbete i StyrelseAkademien Norr. Han har funnit ett skalbart koncept som kan användas på andra orter.

Det blir i realiteten strategimöten.

– Vi genomför tre Stora Styrelsedagar varje år, som alltid är fullsatta. Då bjuder vi in intressanta föreläsare och artister. Vi har exempelvis haft Oriflames vd Magnus Brännström, innovationsprofessorn Alf Rehn och retorikern Elaine Eksvärd. Finansieringen sker delvis genom vårt fina samarbete med StyrelseAkademiens vänner, såsom samtliga banker, revisionsbolag med flera.

Vilka är våra framtida utmaningar?

– Det är att skapa förståelse bland SME-företagen för hur viktig en styrelse är för företagets utveckling. Och så siktar vi självklart på att växa, 700 medlemmar är inte alls omöjligt i StyrelseAkademien Norr. ●

KORT OM OLOF DEGERFELDT:

Olof Degerfeldt har en gedigen karriär i näringslivet bakom sig, har arbetat i små och stora börsbolag, internationella och lokala, privata och medlemsägda.

För 13 år sedan riktade han in sig på styrelsearbete. Han har totalt 29 styrelseordförandeskap bakom sig, och är fortfarande styrelseordförande i allt från it-bolag till mediaföretag. Han är dessutom känd som företags-doktor och har räddat åtskilliga jobb i Norrland.

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