

# PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 3 2017

**08**

## **Styrelseskolan**

Eva Swartz Grimaldi:  
Storytel var rätt köpare.

**12**

## **Forskning**

Daniel Yar Hamidi söker bolag som  
vill delta i forskningsprojekt om SMF.

**15**

## **Styrelseakademien Stockholm**

Möt nya vd:n Jessica Stark.



STYRELSEPROFFSET CHARLOTTE STRÖMBERG

# Se styrelsearbetet som en fest!

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](http://www.experis.se), 0771-55 99 20

## ABL är otvetydig: Bolagets bästa står i centrum

**N**är Haldex utsattes för ett bud från ett tyskt företag hamnade styrelsen i ett svårt dilemma. Skulle den ha bolagets bästa för ögonen – eller aktieägarnas? För mig framstår det som klart att aktiebolagslagen ska råda.

**Turerna kring uppköpsbudet** på bromsföretaget Haldex har varit många. Styrelsen stödde första budet från tyska Knorr-Bremse, men när det framstod som alltmer troligt att Knorr-Hemses främsta syfte var att undanröja en konkurrent, drog den tillbaka stödet. Konkurrensmyndigheterna både i Europa och USA kräver mycket stora eftergifter för att godkänna uppköpet. Aktiemarknadsnämnden har gått med på en förlängd budtid till september 2017.

**I augusti kallades** Haldex aktieägare till extra bolagsstämma, där Knorr-Bremses bud var den enda punkten på dagordningen. Där beslöts att Haldex styrelse måste agera för att fortsätta processen, något som den vägrar att göra.

**Hur det hela slutar** är långt ifrån avgjort. Processen kan ta tid, i värsta fall år. Haldex styrelse har hamnat i en delikat situation där den måste manövrera mellan olika ägargrupper. Vissa aktieägare som redan köpt aktier tycker att Knorre-Bremses bud är attraktivt.

**Men en styrelse får inte** låta sig förblindas av de komplicerade omständigheterna. Aktiebolagslagen gäller, och den är otvetydig: Styrelsens uppgift är att se till bolagets bästa.

**I det här fallet finns** en mycket stor risk att Haldex inte överlever uppköpet. En viktig faktor är att de olika konkurrensmyndigheternas krav på mycket stora eftergifter för att godkänna köpet. Den europeiska myndigheten vill ha eftergifter på sex av åtta av Haldex åtta affärsområden, den amerikanska på fyra affärsområden. Kraven är hedervärda ur ett konkurrensperspektiv, men genomförs dessa kan Haldex lida stor skada och på sikt kanske inte överleva.

**Den långdragna processen** är också en faktor som talar för att Haldex får sämre möjlighet att utvecklas och ta tillvara sin tekniska och marknads-mässiga kompetens – i alla fall så länge den energislukande processen pågår.

**På stämmans agenda** fanns bara ett ärende, och det gällde inte val av styrelse. Det innebar att styrelsen hade kunnat välja att avgå om den ansåg att konflikten med ägarna skulle bli för stor. Eller så kan den kvarstå och fortsätta kämpa för Haldex bästa och bolagets överlevnad. Men ingenting är självklart.



Per Westerberg, StyrelseAkademiens ordförande.

FOTO: STEFAN TELL



- 04 Möt Charlotte Strömberg**  
Styrelseproffset som värnar koll på framtiden.
- 06 Kriskommunikation**  
En kommunikationsplan är A och O när krisen slår till.
- 08 Styrelseskolan**  
Så gick det till när Storytel köpte Norstedts.
- 10 Exportskolan**  
Bästa råden från Business Sweden.
- 12 Forskning**  
Daniel Yar Hamidi bryter ny mark i forskningsprojekt.
- 14 Styrelseakademien Stockholm**  
Nya vd:n Jessica Stark brinner för tillväxt och välfärd.

### Redaktion

**Chefredaktör:** Bertil Ekerlid  
bertil.ekerlid@ekerlids.com

**Ansvarig utgivare:** Per Westerberg

**Texter:** Editor Media

**Layout:** Ashpool

**Korrektur:** Michelle Bergman

**Tryck:** Danagård Litho

Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 4 utkommer i december 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.



**Charlotte Strömberg** tycker att bandbredden och kontaktnäten är hennes viktigaste bidrag i styrelsearbetet.

**CHARLOTTE STRÖMBERG**, STYRELSEPROFFS:

# ”Korsbefruktning är hennes signum”

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Få har så stor erfarenhet från så många olika områden som Charlotte Strömberg. Men det är minst lika viktigt att hämta in ny kunskap, och hon har hittat ett oslagbart sätt.

**F**rån början kommer Charlotte Strömberg från bank och finans och hon har haft vd- och andra ledande poster inom fastighetsbranschen. Under sin operativa tid hann hon med att jobba på Robur, Alfred Berg, ABN Amro, Carnegie och JLL. Som styrelseledamot har hon även hittat till konsumentsektorn, som hon finner fascinerande. När detta läses har hon tagit plats i Clas Ohlsons styrelserum.

– Vi blir två Lottor där, skojar hon och syftar på nya vd:n Lotta Lyrå, som tillträdde den 1 augusti.

Det första styrelseuppdraget var i klädföretaget Gant, vars ägare ringde henne 2005. Då hade Charlotte Strömberg just slutat som chef för Investment Banking på Carnegie. Hon hade jobbat

mycket och länge, och lovade familjen att ta en paus från det operativa. Styrelseuppdraget passade utmärkt.

– Jag upptäckte snart att det fanns mycket kunskap från bank och finans som jag kunde ta med mig till konsumentsidan. Till exempel att ha formalian på plats. Tillbaka till banksektorn tog jag med mig att man kan dämpa fokus på det formella och låta renodlade affärsfrågor och kreativiteten ta mer plats.

## **Styrelseuppdrag på heltid**

Sedan 2012 arbetar Charlotte Strömberg heltid med styrelseuppdrag, och genom åren har dessa varit skiftande.

– Det är bandbredden som är mitt bidrag i styrelsearbetet. Och de stora kontaktnäten. Jag ser det som min upp-

gift att öppna dörrar och låta kunskap, erfarenhet och kontakter flöda fritt, säger hon.

Charlotte Strömberg har för närvarande ett ordförandeuppdrag. I ytterligare fem bolag är hon ledamot. Hon talar sig varm för det ansvar varje ledamot har att lagarbetet ska fungera. Ibland blir det för mycket fokus på ordförandens förmåga att "lyfta fram" vissa ledamöter och "hålla tillbaka" andra.

” Det är allas uppgift att hjälpa ordföranden.

– Det är allas uppgift att hjälpa ordföranden genom att ställa frågor till den ledamot som man tror har kunskap om något och kanske dämpa någon som har en tendens att ta för mycket plats. Se det som en fest – har man tackat ja måste man bidra till trivseln!

#### Lågintensivt arbete

Hon beskriver styrelsearbete som "lågintensivt", där det kan gå lång tid mellan möten om man jämför med det operativa arbetet. Rollskiftet kan bli abrupt för den som tidigare har gjort en traditionell karriär i ett företag. Som styrelseledamot har man inte längre den där plattformen.

– Omställningen passar inte alla personligheter, säger hon.

Själv befinner hon sig i den avundsvärda situationen att få många

förfrågningar, och hon tackar ofta nej. Dels för att hon redan har många uppdrag, dels för att hon värnar om sin bandbredd.

– Jag vill inte få en stämpel i pannan. Därför tackar jag nej till nya uppdrag inom bank, finans och fastigheter, trots att det finns många spännande bolag där med nya betalningslösningar och liknande.

När EU begränsade antalet uppdrag för styrelseledamöter inom banksektorn valde Charlotte Strömberg att hoppa av Swedbank för att ha frihet att fortsätta styrelsearbete i mindre bolag som klädföretaget Boomerang och ta nya uppdrag inom varierande sektorer.

#### Investerar i startups

För att hämta in ny kunskap om hur samhället och tekniken utvecklas har Charlotte Strömberg tillsammans med några studiekamrater från Handelshögskolan bildat DHS Venture, ett företag som investerar i startups. Det är mycket lärorikt. Hon beskriver verksamheten ungefär som i tv-serien "Draknästet", där förhoppningsfulla entreprenörer pitchar sina idéer i hopp om att få finansiering.

– Fast vi är mycket snällare än i "Draknästet". Målet är att alla ska få med sig något värdefullt, även de som inte får något kapital. Vi kan ändå hjälpa dem att gå vidare, öppna en ny dörr, ge en ny tråd att nysta i.

Genom DHS Venture får Charlotte Strömberg en inblick i framtiden och den digitalisering och robotisering som ligger framför oss alla. Även det är kunskap som hon förvandlar till värdefull råvara i styrelserummen. ●



#### KORT OM CHARLOTTE STRÖMBERG

Charlotte Strömberg fick sitt första uppdrag 2005, som ledamot i klädföretaget Gant. Sedan hon väl "spräckt nollan" har hon haft en mängd uppdrag i allt från familjeägda små företag till 4:e AP-fonden. Bland mycket annat arbetade hon i styrelserna för Swedbank efter finanskrisen och för KI under Macchiariniturbulensen. Om det säger hon:

– Slarva aldrig bort en rejäl kris som förändringsmotor. Utan finanskrisen hade Swedbank inte varit så stark som nu. Och KI hade stort behov av kulturförflyttning där regelefterlevnad gäller alla utan undantag.

#### NUVARANDE UPPDRAG:

##### ORDFÖRANDE:

- **Castellum**, fastigheter, börsnoterat. Har förvandlats från slumrande till snabbfotat.

##### LEDAMOT:

- **Skanska**, bygg, börsnoterat. Står inför vd-byte enligt affärspresen.
- **Ratos**, investmentbolag, familjeägt. Börsnoterat.
- **Bonnier Holding** med mix av externa ledamöter och nya generationer medlemmar i familjen Bonnier. Ger möjlighet att följa den spännande utvecklingen inom medier.
- **Sofina**, belgiskt investmentbolag, börsnoterat som ger inblick i internationell ägarstyrning och ett globalt nätverk.
- **Cias Ohlson**, internationell detaljhandel, börsnoterat. Spännande position i ett landskap med nya möjligheter drivna av urbanisering, demografi och teknologisk utveckling.

## Charlotte Strömbergs fyra styrelseråd

1. Om du har eller kommer från en operativ befattning: Tänk på rollskiftet. Styrelsearbete är långsiktigt och lågintensivt.
2. Ta plats i styrelserummet. Det är viktigt hur man kommer in i rummet, hur man framför sitt budskap.
3. Alla ledamöter har ansvar för att andra kan bidra optimalt. Det ligger inte bara på ordföranden att lyfta fram och hålla tillbaka.
4. Arbeta intensivt med riskmitigering, men om företaget ändå hamnar i kris – slarva inte bort den krisen!

# Tänk efter före

TEXT: MIKAELA WOLLIN

En genomarbetad kommunikationsplan är A och O när krisen slår till. Med den till hands vet ledningen och styrelsen hur de ska agera i kaoset. Planen ska också hjälpa till att återskapa förtroendet för företaget när krisen är över.

**K**riser kan till exempel uppstå för att företrädare för bolaget har brutit mot en eller flera regler, inte minst insiderregler. Eller för att bolaget har agerat på ett sätt som omvärlden inte gillar i en viss fråga, även om reglerna har följts.

## Nya guiden ger vägledning

I StyrelseAkademiens nya guide "Styrelser och styrelseledamöters uppgifter och ansvar i svenska företag" ägnas ett kapitel åt kriskommunikation. Helena Nordman-Knutson på Hallvarsson & Halvarsson som har skrivit avsnittet, anser att styrelsen måste ha kompetens både i krisberedskap och krishantering.

– Det handlar om att minimera varumärkes- och förtroenderisker som kan skada bolaget. Styrelsen måste också

veta hur den ska återställa förtroendet när krisen väl är över. Att proaktivt ha kontroll på de kommunikativa risker som finns och aktivt arbeta för att minimera dem är avgörande. Det duger inte att vänta med att kartlägga förtroenderiskerna tills krisen är ett faktum, säger hon.

## Särskilda krav

Styrelsen bör även ha den kompetens som behövs för att styra den förväntansbild som finns hos olika intressentgrupper. För noterade bolag gäller särskilda krav på att alla intressenter på marknaden ska ha tillgång till samma information samtidigt. Därför måste alla styrelsemedlemmar ha kunskap om de regler som styr informationsgivningen i ett noterat bolag (se faktaruta). ●

## Tänk på att...

- Kriser kan uppkomma både genom händelser relaterade till bolaget och genom en enskild styrelseledamots agerande.
- Styrelsen behöver ha krisberedskap och kompetens i krishantering. En bra start är att ta fram en krishandbok.
- Den bästa krishanteringen är att arbeta proaktivt så att kriserna aldrig uppstår. Bevaka och hantera risker.
- Kommunikationen bör präglas av öppenhet och transparens.
- En utredning efter en kris kan ge klarhet i vad som har hänt och hjälpa till att återskapa och stärka förtroendet för bolaget.
- När krisen är över handlar krishantering om att återskapa ett raserat förtroende. Det förutsätter ett långsiktigt och konsekvent arbete.

## Det här är insiderinformation

Definitionen av insiderinformation för börsnoterade bolag finns i artikel 7 i MAR (marknadsmisbruksförordningen). Det är information som;

- är av specifik natur,
- inte har offentliggjorts,
- direkt eller indirekt rör det noterade bolaget eller dess finansiella instrument, och om den offentliggjordes,
- sannolikt skulle ha en väsentlig inverkan på priset på det noterade bolagets finansiella instrument eller på priset på relaterade finansiella instrument.



**Ladda ner guiden.** På [styrelseakademien.se/kriskommunikation](http://styrelseakademien.se/kriskommunikation) kan du som är medlem ladda ned den nya guiden "Styrelser och styrelseledamöters uppgifter och ansvar i svenska företag". Kapitel 9 ägnas helt åt kriskommunikation.

# Systematiskt strategiarbete ökar tillväxten för PBM

PBM, som levererar tjänster inom beteendepsykologi, är under stark tillväxt och bedriver verksamhet i hela Sverige. Med hjälp av ett balanserat styrkort ville de nå ut med mål och strategi till hela personalen, skapa ett gemensamt synsätt och effektivare arbetsätt. Därför sökte de extern hjälp och valet föll på CANEA. Tack vare internt engagemang och en erfaren konsult som processledare har de lyckats med strategiresan och är nu väl rustade för den fortsatta tillväxten och den ökade efterfrågan på sina tjänster.



**P**BM, med kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö och Gävle, har expanderat i medarbetarenheter och när de fick en ny stor affär växte behovet att synkronisera aktiviteter och få en gemensam strategi. De letade efter någon som hade erfarenhet av verktyget Balanserat styrkort och efter möten med olika konsultbolag valde PBM att samarbeta med CANEA.

– Vi fick jättebra respons på frågor som vi ställde och vi kände att konsulten snabbt fångade upp vårt behov och kunde sätta ord på det vi sökte. Han förstod hur processen såg ut, att vi behövde få samsyn, knyta ihop våra aktiviteter och få överblick och styrning i vårt dagliga arbete. Det gjorde att vårt förtroende växte, säger Catharina Nordlander, VD för PBM.

## Gemensam strategikarta skapar tydlig bild av aktiviteter

Med CANEAs konsult som processledare har PBM jobbat i olika konstellationer i workshops. Tillsammans med ledningen arbetades strukturer och prioriterade aktiviteter fram och nu har PBM en tydlig och samlad bild. Den gemensamma kartan skapar en förståelse för hur verksamheten, som består av en privat del samt vårdval, ska bedrivas.

– Konsulten styrde upp frågorna och var positiv och lösningsorienterad. Det smittade av sig på oss. Vi förstod varandra och hans långa erfarenhet av olika kunder och branscher hjälpte oss också i processen. Vi hade inte klarat oss utan honom. Han visade bra verktyg, bra processer och fångade kärnan i våra diskussioner. Han har hjälpt oss strukturera och kondensera våra stora frågor och som processledare

gjort dem väldigt konkreta och greppbara. Nu vet vi när och varför vi ska göra saker vilket gör att vi snabbare kommer i mål, istället för att bara springa på vilket tidigare gjort det svårt att nå dit vi vill.

” Konsultens långa erfarenhet av olika kunder och branscher hjälpte oss i processen. Vi hade inte klarat oss utan honom.

## Fokus på rätt saker ökar effektiviteten och tillgängligheten

Resultatet innebär att PBM koncentrerat sig på områden som resurser, processer och kunder och att lägga fokus på rätt saker. De har ökat tillgängligheten och servicegraden i flera kanaler genom uppdatera sin webbsida och lansera en ny app där kunder kan boka tider dygnet runt och medarbetare har tillgång till sina personliga dokument. Det gör att PBM enklare kan styra rätt resurser i rätt tid. De har även bytt IT-system, vilket varit ett stort och strategiskt projekt, helt i linje med det balanserade styrkortet.

– I resursfrågan har vi fokuserat på hur vi på bästa sätt skapar förutsättningar för nya medarbetare. Vi växer fort och har behov av att de snabbt och lätt ska komma in i verksamheten och vad vi representerar. Den nya inskolningen har skapat en trygghet och vi har också tillgängliggjort och möjliggjort för alla, oavsett vilket team man arbetar i, att kompetensutvecklas. Det leder till att vi alltid är i framkant och även

blir bättre på att behålla vår personal. Det har varit en viktig aktivitet för att klara vår strategi och övergripande mål.

## Nu når PBM ut med strategin till hela organisationen

Genom att dokumentera och definiera hur mätetal, mål och hur handlingsplaner ska följas och styras har man förbättrat struktur kring arbetsätt, processer, rollbeskrivningar, uppföljning och rapporter. PBM har med CANEAs hjälp lyckats kommunicera ut mål och strategi till hela personalen och skapat ett gemensamt språk, arbetsätt och kunskapsplattform kring att arbeta systematiskt med strategikartan.

– Vi är betydligt bättre rustade för tillväxt än tidigare. Nu hanterar vi och prioriterar frågor på ett smartare sätt än tidigare och vi tar oss an utmaningar annorlunda. Framöver kommer vi att fortsätta arbeta med verktyget och följa vår uppsatta struktur. Nu återstår att följa upp och beta av återstående punkter som hittills varit pausade. Vi känner att vi har hittat ett bra samarbete med CANEA och kommer säkerligen att fortsätta arbeta tillsammans, avslutar Catharina.

Vill du veta hur vi kan hjälpa dig att få en röd tråd mellan strategi och genomförande? Kontakta oss så hjälper vi dig: 010-459 00 00 • info@canea.se • canea.se

**CANEA**



## KORT OM EVA SWARTZ GRIMALDI

Eva Swartz Grimaldi har lång erfarenhet av ledande positioner i mediabranschen. Hon har bland annat varit vd för Meter Film & Television, programdirektör på TV4 och vd på Natur & Kultur. 2007 tillsattes hon av regeringen som ordförande i utredningen om framtidens kulturpolitik.

I början av 2013 valdes hon till styrelseordförande i Norstedts Förlagsgrupp.

## NUVARANDE UPPDRAG:

### ORDFÖRANDE:

- **Norstedts Förlagsgrupp:**

”Det är ovanligt att en ordförande får vara kvar efter ett förvärv. Jag blev glad att omedelbart få frågan om jag ville fortsätta”.

- **Apotea:** ”Ett spännande, snabbväxande och modernt bolag”.

- **Doberman:** En designfirma som bygger större applikationer. ”Det är vi som har gjort SVT Play”.

### LEDAMOT:

- **Stockholms konserthus.**
- **Micael Bindefelds stiftelse till minne av förintelsen.**
- **Stockholms Universitet.**

EVA SWARTZ GRIMALDI:

# Kände tidigt att Storytel var rätt köpare

TEXT: INGRID KINDAHL

Trots ålder och traditioner har bokbranschen visat sig vara både ungdomlig och snabbriktig. Så här gick det till när ärevärdiga Norstedts köptes av en ungdom – ljudboksföretaget Storytel.

Våren 2013 fick KF en ny styrelseordförande i form av Anders Sundström. Hans uppgift: Att vända förlusttrenden. Metoden var att återgå till kärnverksamheten, det vill säga livsmedel, och en ny organisation presenterades – Coop Sverige AB. Som en konsekvens sattes bokförlaget Norstedts, grundat 1823, e-handelsföretaget Bokus (grundat av Kajsa Leander och Ernst Malmsten 1997), och ägarandelen i Akademibokhandeln upp på säljlistan. Säljplanerna gjordes offentliga. Här vilade inga hemligheter.

Det tog ett tag innan något hände.

På Norstedts var Eva Swartz Grimaldi styrelseordförande. Tidigare hade hon väckt uppmärksamhet genom att lämna jobbet som programdirektör på TV4 för att bli vd för förlaget Natur & Kultur. Året var 2005 och de flesta bedömde bokens framtid som svart.

## Tror på bokens kraft

– Inte jag. Flera med mig såg det som otänkbart att människor skulle sluta berätta och läsa historier. Men alla pratade bara om rörliga bilder. Nu vill alla jobba med böcker, säger Eva Swartz Grimaldi.

Men då, 2013, gick inte bara KF dåligt, utan även Norstedts. Eva Swartz Grimaldi fick i uppdrag av ägarna att vända bolaget till vinst och hjälpa till med att driva på försäljningen.

En M&A-konsult anlätades för att värdera, söka kandidater och göra ett urval. Tre år senare slöts ett avtal med Storytel.

– Det tog lite tid innan det hände något, vilket berodde på att jag absolut inte ville att Norstedts skulle säljas så länge

det gick dåligt. KF gav oss tid för ett omställningsarbete. Annars var risken stor att vi skulle få dåligt betalt och att förlaget skulle läggas ner efter ett par år. Det hade varit förfärligt, berättar hon.

När M&A-konsulterna kom upp med sin lista på potentiella köpare blev alla förvånade, även Eva Swartz Grimaldi. Där fanns sju åtta kandidater med olika grad av seriositet. Betydligt fler än man hade kunnat tro med tanke på alla skrivelser om att Norstedt ”hade så stora problem”.

## Många blev förvånade

Eva Swartz Grimaldi säger i dag att hon tidigt kände att Storytel kunde vara rätt köpare. Framsynt, med tanke på att den dag nyheten presenterades i juni 2016, slog den alla med häpnad. Det lilla, ungdomliga, teknikorienterade företaget med en affärsmodell i stil med Spotify köper det stora och traditionstyngda bokförlaget.

– Jag var inte ensam i styrelsen om att ställa mig positiv. Det kändes toppen med unga entreprenörer som utvecklat en del av bokbranschen som ingen tidigare hade brytt sig så mycket om.

Styrelsen blev tidigt enig, och ägaren KF var inte svårövertalad. Affären gick snabbt, men det var mer som krävdes för att den skulle gå igenom. Bara det att företagen passade ihop (om än som varandras motpoler) räckte inte. Nu genomfördes en granskning från båda håll.

– Försäljningsmaterialet togs fram i nära samarbete med förlagets ledning och experter, vilket var en stor fördel. För mig var det viktigt att ge en verklig



bild av Norstedts för- och nackdelar. Låter man konsulterna sköta det till stor del själva riskerar man att materialet ger en för ytlig och oriktig bild. På sikt försvårar det både affären och samgåendet.

Hela styrelsen var involverad, men också hela ledningen. Eva Swartz Grimaldi talar sig varm för öppenhet och ville ha med så många som möjligt i processen. Men eftersom Storytel är ett börsnoterat bolag måste planerna hållas hemliga för marknaden och presenteras på rätt sätt och i rätt tid. Därför fick personalen inget veta förrän nyheten släpptes till aktiemarknaden.

### Personliga möten underlättade

Under tiden gällde det att säkerställa att Storytels intentioner var de rätta och att de verkligen kunde betala köpeskillingen på 153 miljoner. Här hjälpte konsulten till, men än viktigare var att Eva Swartz Grimaldi och Norstedts vd Otto Sjöberg hade flera personliga möten med sina motsvarigheter på Storytel, vd Jonas Tellander och ordförande Rustan Panday. Med på mötena var också andra ur de båda ledningsgrupperna.

– Där lärde vi känna varandra och kunde ställa frågor. Exempelvis var det viktigt för vår förlagschef att få svar på hur Storytel tänkte publicistiskt. Det här sättet att arbeta är inte vanligt i sammanslagningar, men det underlättade affären, säger Eva Swartz Grimaldi.

Sammantaget är hon stolt över hur affären gick till, ”bland det roligaste jag har varit med om”.

Hur går det nu då?

Sakta men stadigt framåt, enligt Eva Swartz Grimaldi. Det här första året har ägnats åt att låta personalgrupperna lära känna varandra, med diskussioner om verksamheterna, böckerna och framtiden. I början av sommaren flyttade Storytel in rent fysiskt hos Norstedts på Ridderholmen, i den gamla ombyggda tryckerihallen.

Därmed börjar sammanslagningen på allvar och de båda företagen kan ta del av varandras kunskap och kompetens. Digitaliseringen av Norstedts produkter är en viktig del. Ljud bara växer och växer, som Eva Swartz Grimaldi säger. ●

## Fem goda råd

1. Invig så många i ledningsgruppen som möjligt. Det skapar mindre osäkerhet och ger bättre förutsättningar för ett smidigt samgående.
2. Se till att säljmaterialet är så korrekt som möjligt. Skönmåla inte. Bäst blir det om man tar fram det internt.
3. Ha en levande dialog med ägarna under processen och be att få den tid som behövs för de olika momenten. Här var KF mycket stöttande.
4. Ha många informella möten med den tilltänkta köparen, och bjud in så många medarbetare som det går med tanke på exempelvis börsregler.
5. När informationen släppts, ge de båda personalgrupperna tid att lära känna varandra. Konferenser utan speciell agenda är bra. Diskutera branschfrågor, lyssna på varandra.

# Omvärldsbevakning för styrelser



## En uppdaterad styrelse är effektiv

Marknadsbevakning ska anpassas till bolagets unika konkurrenssituation, marknad och övriga utmaningar.

Det sparar tid och pengar.



## Intelliwell Informant är en kraftfull metod för omvärldsbevakning

- Skräddarsydda lösningar
- Minimerar informationsöverflöd
- Snabbt, enkelt och flexibelt

 **intelliwell**  
intelliwell.com/board  
08-21 03 03

# Gör verklighet av exportdrömmen

TEXT: ANNIKA ROSELL | FOTO: PRIVAT

Exportäventyret börjar ofta av en slump. Det gör det extra viktigt att styrelsen är uppmärksam och ser till att det finns en hållbar strategi.

**M**ånga ägare och vd:ar drömmer om att sätta företaget på världskartan och börja sälja till de stora marknaderna. I Sverige finns också en lång tradition av det, vilket innebär att det finns mycket kunskap att hämta.

– Ofta börjar det med att det trillar in en utlandsorder till företaget. Vd och ledning blir jättegglada och accepterar ordern. Innan man vet ordet av kan exportandelen ha ökat rejält – men utan att de rätta avtalen finns på plats och utan att någon strategi pekar ut riktningen.

Det säger Karin Darlington, exportrådgivare för Business Swedens regionkontor i Kronoberg och Kalmar. Business Sweden ägs av staten och näringslivet och hjälper svenska företag att nå ut internationellt och utländska företag att investera och expandera i Sverige.

## Få vet att de kan få hjälp

Karin Darlington ger råd och praktisk hjälp till företag som vill exportera. Men enligt henne är det få som känner till att de kan vända sig till Business Sweden och

få hjälp med att sätta upp strategier, välja exportland, skriva avtal, skaffa kontakter, hyra kontor och mycket annat som behövs. Och av dem som känner till det är det en del som intar en ”kan själv”-attityd. Men inte alla. Karin Darlington delar ofta med sig av kunskap till representanter för styrelser och ledningar, både enskilt och i grupp.

– Företaget behöver ha ett system för avtalen, till exempel, och följa det noggrant. Annars kan man bli lurad.

## Lätt att bli lurad

Karin Darlington påpekar att brottsvågor liknande den pågående bedrägerivågen i Sverige förekommer i alla länder. För en tid sedan blev hon kallad till ett företag som gjort affärer i Dubai och råkat illa ut. De lockades att skriva på ett exklusivt avtal med sin kund, men så fort det var påskrivet stämde företaget för att ha brutit mot det!

– Vi visste att den här typen av brott var vanliga just där, och hade företaget frågat oss först hade den här situationen kunnat undvikas, säger Karin Darlington.

## Export är riskfyllt

Anledningen till att det är så viktigt att en styrelse sätter upp policyr och guidelines och ger sin vd ordentliga instruktioner är alltså att export är riskfyllt. Ett vanligt fel är att man väljer exportland av fel orsak.

– Jag vet ett företag som ville exportera till Tyskland eftersom ölen är god där.

Ett mer rationellt tillvägagångssätt är att djupdyka i Business Swedens matris med statistik från 90 länder. Ur den kan man välja kanske tre länder, som man tittar närmare på. Om affärsidén exempelvis är att sälja kläder, får man fram statistik över det land där folk köper mest kläder. Det kan vara ett helt annat än där ölen är god.

## Exporterar mest till Norge

Vilka länder är lätta och svåra att exportera till?

– Många drar sig för Norge, som inte är med i EU. Men Sverige och Norge har likartade villkor, kultur och språk och det är vårt största exportland. Administrationen är lite större, men går att hantera.

Däremot är Tyskland svårare för svenskar än vad många tror, säger Karin Darlington.

– Landet består av många förbundsrepubliker, det har två olika dominerande religioner och tyskarna är inte så digitalt mogna. Bokföringssystemet är krångligt och det finns många standarder som svenskar uppfattar som svåra att leva upp till.

Men gör man sin hemläxa och lär sig villkoren och även språket, är Tyskland en trygg marknad att göra affärer på.

– Asien och Ryssland är svåra att komma in på, men det är förväntat. USA



# 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

är den stora drömmen för många, men där är juridiken svår. Man bör tänka sig för mer än en gång, säger Karin Darlington.

### Välj med omsorg

När man väl har fått igång exporten kanske man vill öppna kontor i exportlandet. Ofta kräver kunderna det för att underlätta kontakter och transporter. Då gäller det att välja rätt ort.

– Många som vill öppna kontor i Storbritannien väljer självklart London.

Men där är kontoren otroligt dyra och det är inte alls säkert att kunderna finns just där.

Då kan det vara bra att ta kontakt med Business Sweden i det landet.

– Vi hjälper till med säljstöd och så kan man hyra kontor hos oss för att testa. Då har man någon som svarar i telefon och tar emot posten. Det ger företaget chansen att långsamt komma in i ett land och slipper investera miljoner innan man vet om det fungerar. ●



Karin Darlington är författare till kapitlet om export i guiden "Styrelser och styrelseledamöters uppgifter och ansvar i svenska företag". Där går hon igenom exportaffären på ett pedagogiskt sätt från ax till limpa.



Ladda ner guiden  
på [styrelseakademien.se](http://styrelseakademien.se)

# Bryter ny mark i forskningsprojekt

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: JOACHIM BRINK

Daniel Yar Hamidi är forskare inom styrelsearbete i små och medelstora företag (SMF). Låter det normalt? Det är det inte. Området är svårt underbeforskat och 95 procent av all forskning är amerikansk.

**D**et ska bli ändring på det. Daniel Yar Hamidi har fått en mycket prestigefylld finansiering genom det europeiska Marie Curie-programmet, och nu börjar ett tvåårigt arbete i Birmingham i Storbritannien.

– Det jag ska undersöka är hur styrelserna i SMF agerar i den omvälvning som råder nu. De som anammar förändringarna – vad spanar de efter, hur fattar de besluten, vad är det de inkluderar i sitt tänkande, vilka utbildningar satsar de på? Och omvänt – de som spjårnar emot – hur tänker de och hur lyckas de?

Han behöver båda sidor, förklarar Daniel Yar Hamidi och nu inleder han sitt arbete med att söka kontakt med de tusentals företag han avser att undersöka, och den handfull som han vill undersöka närmare. Det kräver att ägare och styrelser öppnar sig för honom.

## Ständig förändring

Den ständiga förändring han talar om avser allt som vi läser om i medierna just nu: digitaliseringen, konsumenternas förändrade vanor och krav, sociala mediers makt och generationsväxlingen inom SMF.

I förlängningen ska forskningen mynna ut i ny användbar kunskap, och Daniel Yar Hamidi är säker på att styrelsernas sammansättning och arbetssätt kommer att förändras. Även om hans aktuella forskning är nystartad, har han doktorerat på styrelsearbete i innovationsföretag. Hans slutsatser där vänder upp och ner på det mesta som uppfattas som normalt i styrelserummen.

## Hjälp Daniel Yar Hamidi i hans forskning

Daniel Yar Hamidi efterlyser företag som vill delta i hans studie. Är du intresserad, och har ett fungerande styrelsearbete eller vill du veta mer om projektet, ta kontakt på [daniel.yar@wlv.ac.uk](mailto:daniel.yar@wlv.ac.uk)

I korthet går det ut på att styrelser kan vara både effektiva och väl fungerande – men ändå inte lämpliga i innovationsföretag. Anledningen: Ledarskapet haltar ofta.

## Innovation kräver kognition

Alla styrelser behöver strukturer, processer och rätt kultur för att fungera. Rör det sig om ett innovationsföretag behöver styrelsen en parameter till: Kognition. Saknas det kan styrelsen inte hjälpa till att driva innovationen.

Vad menas då med kognition?

– I det här fallet menas förmågan att använda den samlade kunskap som styrelsen besitter för att utveckla strategier. Hjärnkraften tillsammans gör arbetet. Här passar inga ensamvargar, hur kunniga de än är. Kognition handlar om att kunna ta till sig andra människors syn, resonera, vara kritisk, diskutera utan att bli personlig, dela med sig av sin egen kunskap och fördela den samlade

kunskapen på andra, förklarar Daniel Yar Hamidi.

## Låt argumenten tala

Ofta uppstår vad han kallar kognitiva konflikter, och då är rådet: Bejaka dem. Däremot ska man undvika affektiva konflikter, där man går hårt mot någon annan känslomässig. Vid kognitiva konflikter är det argumenten som talar. Det kan bli tufft, men aldrig personligt. I slutet av diskussionen kommer man överens, alla är vänner och man går över till nästa punkt.

– Affektiva konflikter driver härskartekniker. Så se till argumenten är sakliga, prata om kunskap inte om individer, säger Daniel Yar Hamidi.

I dagens styrelserum saknas ofta kognitionen, konstaterar han. Det beror på att många operativa företagsledare inte kan ställa om till det slags ledarskap som styrelsearbetet kräver.

– Förutom vd kan du som styrelseord-



förande inte sparka eller belöna någon, och alla i styrelsen har bara en röst. Du ska leda ett gäng du inte har valt och som du inte har makt över. Då ser man vem som verkligen är en ledare, säger han.

Daniel Yar Hamidi håller helt med dem som anser att en styrelseledamot bör ha haft ett operativt toppjobb, helst vd. För att veta hur det är när största kunden hoppar av eller när en arbetsmarknadskonflikt bryter ut. Men styrelsearbetet innebär en annan roll.

#### Var ödmjuk

– Det handlar mycket om ödmjukhet, veta att du inte har mandat att vidta vissa åtgärder, och ändå få fram kloka beslut ibland utan att du själv alltid håller med helt och hållet.

Det här är egenskaper som man absolut kan förvärva, säger Daniel Yar Hamidi.

– Jag köper inte att vissa skulle vara genier. ●

#### DANIEL YAR HAMIDI

Daniel Yar Hamidi har varit aktiv i Styrelse-Akademien i 15 år, senast som ordförande i Sjuhärads. Många känner igen honom som lärare i flera av StyrelseAkademiens utbildningar. Nu befinner han sig i Storbritannien för att forska.



Monica Sundell, delägare i familjeföretaget Gehab.

## Våga ta steget!

Monica Sundell, delägare i familjeföretaget Gehab, är glad åt rekryteringen av Håkan Bertsson som extern styrelseordförande. Nu är lönsamheten på väg upp.

**G**ehab grundades 1976, omsätter 160 miljoner och har 70 anställda. Verksamheten handlar om påbyggnader av lastbilar. De stora lastbilsföretagen levererar hytt, täck och chassiram, sedan bygger Gehab på exempelvis flak och kranar. Slutkunden är åkerier.

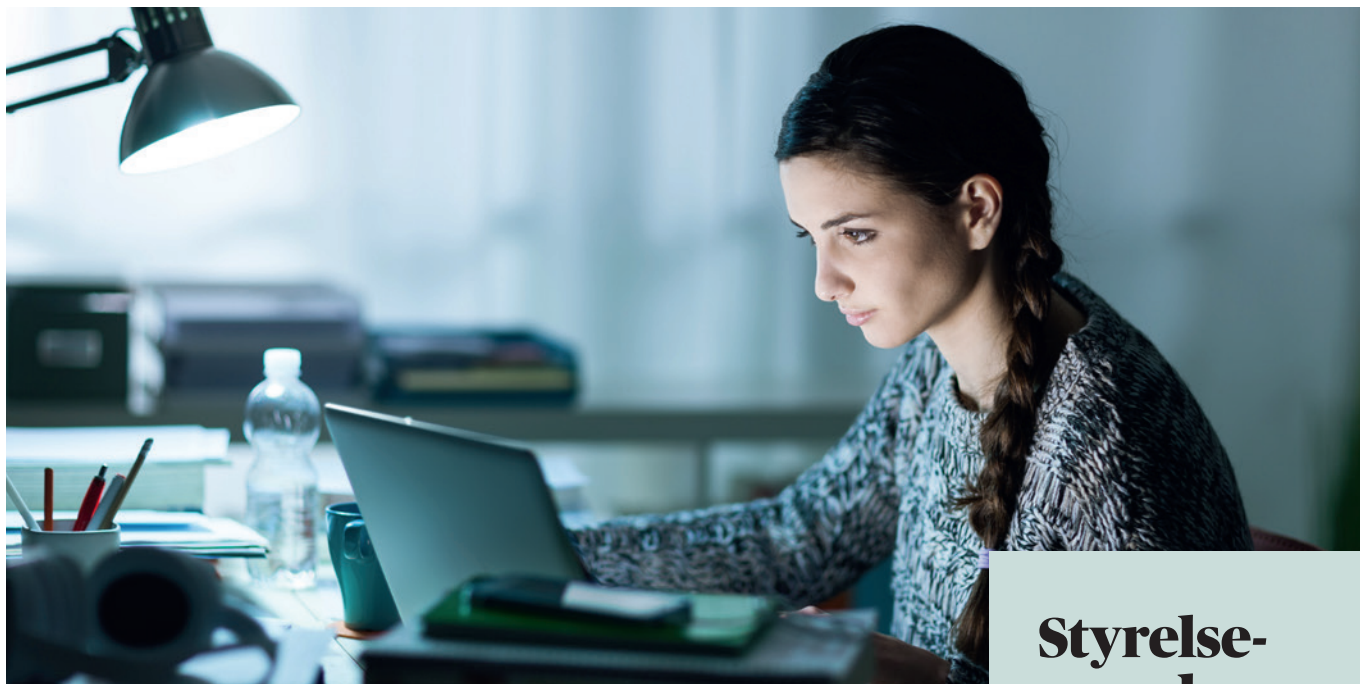
– Omsättningen har ökat stadigt sedan 1976, och vi ville expandera med förbättrad lönsamhet. Målet är 10 procents vinstmarginal. Första året med Håkan steg den från 2 till 3 procent och i år prognostiserar vi för att komma upp till 5 procent, säger Monica Sundell.

För att åstadkomma det har Håkan Bertsson hjälpt till att gå igenom företagets processer, identifiera problem och flaskhalsar och se vilka behov som fanns för att nå lönsamhetsmålet.

– Vi är jättenöjda med rekryteringen. Det var jag som drev på att vi skulle ha en extern ordförande. Först fick jag lite motstånd från övriga delägare – vi hade en ordförande för många år sedan som inte fungerade.

Monica Sundell var med i Styrelsekraft för fem år sedan och gick StyrelseAkademiens styrelseutbildningar i samband med detta. Efter det utvecklade hon styrelsearbetet i Gehab och för två och ett halvt år sedan bad hon om hjälp att rekrytera en extern ordförande via Kandidatbanken. Hon och övriga delägare fick fyra kompetenta kandidater att välja på och alla föll för Håkan Bertsson direkt.

– Han betyder mycket för företaget. Alla skärper sig lite extra nu. Jag tycker fler borde våga ta steget! säger Monica Sundell. ●



Nu kan du tenta hemma i lugn och ro för att få din certifiering när du gått utbildningen Rätt Fokus i Styrelsearbete.

# Enklare och roligare att tenta efter kursen

Nu blir det ännu smidigare att tentera för den som har gått StyrelseAkademiens populära kurser. Ett nytt verktyg lanseras, som bland annat gör det möjligt att pausa under själva tentan.

**V**arje år går omkring 1 100 personer den nationella utbildningen Rätt Fokus i Styrelsearbete. Totalt har cirka 7 000 personer genomgått utbildningen hittills. En stor majoritet av deltagarna väljer att visa sina kunskaper genom att genomgå den tentamen som leder till certifiering. StyrelseAkademien är ensam om denna certifiering, som utgör ett värdefullt inslag i en cv.

Själva utbildningen sker genom fysiska möten med föreläsningar, diskussioner och fallbeskrivningar, men tentamen är helt digitaliserad. Med den nya plattformen blir det nu ännu smidigare att genomföra sin tenta.

– När du har gått färdigt kursen, får du ett mejl med inloggning till vår kursportal. Med hjälp av den kan du själv välja när du vill göra tentan, förklarar Mattias Andersson, som jobbar på StyrelseAkademiens kansli och som har varit med och arbetat fram den nya plattformen.

Tentamen är omfattande och tar ungefär tre timmar att genomföra. En av nyheterna i den moderniserade platt-

formen är att tentanden kan avbryta när som helst för att återuppta tentamen vid ett senare tillfälle. Man kan i lugn och ro gå och hämta en kopp kaffe innan man tar sig an nästa fråga.

– Det är en förbättring för den som exempelvis sitter på landet med dålig uppkoppling. Skulle den tillfälligt gå ned, behöver man inte börja om från början, säger Mattias Andersson.

När alla frågor är besvarade efter bästa förmåga, ger systemet omedelbart gensvar genom att skicka en svarssammanfattning med felsvaren markerade. Den som inte blir godkänd har möjlighet att göra omtentan genast, eller vänta ett tag för att läsa på bättre.

Tentander som blir godkända får tillgång till certifikatet direkt i form av en pdf som man kan skriva ut och rama in – om man vill.

– Jämfört med tidigare är det ju ingen skillnad på frågorna, men vi tror att med det nya systemet kommer många att tycka att det är enkelt och roligt att göra sin tenta, säger Mattias Andersson. ●

## Styrelsearvoden är inkomst av tjänst

I somras kom beslutet från Högsta Förvaltningsdomstolen om att styrelsearvoden ska beskattas som inkomst av tjänst. Ledamöter får alltså från och med den 20 juni inte längre fakturera för sina uppdrag från sina bolag.

Avtal som ingicks före den 20 juni får dock löpa på, enligt ett förtydligande från Skatteverket.

– Vi har sagt att de gäller fram till nästa stämma, säger Pia Blank Thörnroos, rättslig expert på Skatteverket, till PS.

I sin dom nämner HFD att fakturering från bolag ändå ska kunna ske i specifika fall. Vilka dessa är specificeras inte.

– På Skatteverket kommer vi nu att noggrant diskutera domen och hur vi ska tolka den. Därefter kommer vi med ett nytt förtydligande, förhoppningsvis i oktober, säger Pia Blank Thörnroos.

Förtydligandet ska bland annat avse vilka som kan få fakturera från bolag. Det kan komma att röra sig om styrelseledamöter som engageras tillfälligt för särskilda uppgifter. ●

# Hon brinner för tillväxt och välfärd

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: STEFAN TELL

När Jessica Stark tar över som vd för StyrelseAkademien Stockholm är det för att hon brinner för tillväxt och välfärd. Det skapas av företagen – om det finns en kompetent styrelse.

**J**essica Stark är en jordnära västgötska med högtflygande planer. Hon har sin bakgrund inom PR och kommunikation, men har de senaste 13 åren arbetat med startups – alltså nystartade, ofta innovativa företag. Som medgrundare och vd för startuphubben SUP46 (Start-Up People of Sweden) har hon fått en djup inblick i de problem som nystartade företag ställs inför. SUP46 har beskrivits som en korsning mellan accelerator och kontorshotell och under dess vingar finns nu omkring 60 medlemsbolag och över 50 alumnibolag. Med bara några år på nacken är SUP46 framgångsrikt och en nyckelaktör för startupbranschen.

## Fick tips

Frågan är varför Jessica Stark vill lämna vd-skapet där för att ta över efter Suzanne Sandler på StyrelseAkademien Stockholm?

– Jag fick ett tips och blev intresserad. I startup-branschen har jag sett ett behov av professionella styrelser som ökar företagets framgång, och därmed bidrar till hållbar tillväxt i hela landet, samtidigt som svensk konkurrenskraft skärps. Det vill jag stå bakom.

Hon har full förståelse för att ägarna för de allra mest nystartade företagen har annat att tänka på än att rekrytera till styrelsen. I första skedet gör ju alla allt själva. Men så snart ägaren behöver kapital och släpper in delägare, tar ofta dessa plats i styrelsen.

– Rör det sig om erfarna investerare är de ofta mycket kunniga i styrelsearbete. Här någonstans börjar en professionalisering av styrelsearbetet hos många, säger Jessica Stark.



Jessica Stark blir ny vd för StyrelseAkademien Stockholm.

Ont om pengar brukar vara en faktor som avhåller startups och även mer etablerade företag från att tillsätta externa ordföranden och ledamöter. Insikten om att dessa ledamöter skulle kunna bidra till högre intäkter i företaget gör att många ägare känner sig fångade i ett moment 22.

– Lösningen kan vara ett optionsprogram. Då får ju styrelseledamoten betalt på sikt, om den har bidragit till framgång. Uteblir det vet man ju om att man har tagit en risk, säger Jessica Stark.

## Vill ha förnyelse i styrelserna

Hon vill gärna se en förnyelse i styrelserummen. I ordet mångfald inbegriper hon kön, etnicitet, ålder och kompetensområden. Hon ser ingen anledning att man tvunget måste ha varit vd för att arbeta i en styrelse.

– Det är viktigt att det finns erfarenhet i styrelserummen, några som har varit med om finanskriser, till exempel.

Men dagens företag har stora behov av annan kompetens också. Digitalisering är ett centralt område. Den kunskapen finns ju ofta hos yngre personer, som inte alltid har varit vd.

## Ser stor potential

Jessica Stark ser en stor potential hos StyrelseAkademien att fortsätta utvecklas. Antalet medlemmar har vuxit enormt de senaste åren, men fortfarande finns det i hela landet flera hundra tusen företag som saknar en engagerad styrelse.

– StyrelseAkademien kan bli en ännu starkare röst i samhället kring styrelsefrågor. Vi har en fantastisk kompetens och erfarenhet samlad i vår medlemsbas. Kandidatbanken är ett utmärkt sätt att avpersonifiera kandidater och rekrytera efter kompetens.

Nu ser Jessica Stark fram emot att på djupet få lära känna sin förening, som är StyrelseAkademiens största. I slutet av augusti började hon. ●

# Dela styrelsematerialet smartare och smidigare

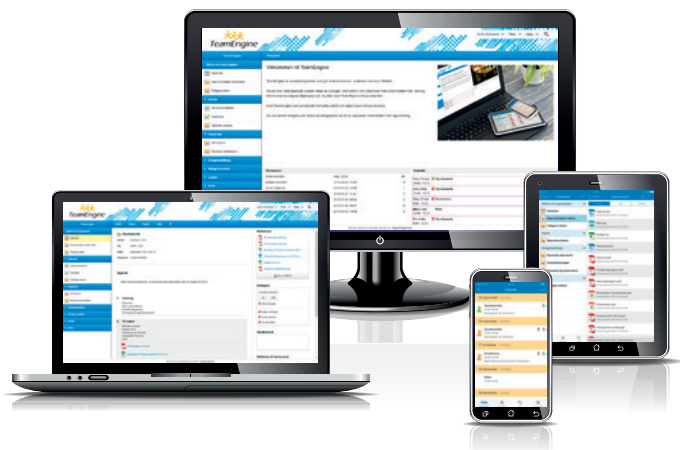


TeamEngine Styrelseportal hjälper er att effektivisera både kommunikationen och samarbetet i er styrelse. Genom att använda TeamEngine Styrelseportal får ni mer tid över att lägga på själva arbetet. Du och övriga styrelsemedlemmar får en gemensam samlingsplats för era mötesprotokoll, styrdokument, kallelser,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