

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 1 2018

10

Företrädaransvar

Nuvarande regler kan uppfattas som godtyckliga

12

Styrelsearvodet

Så deklarerar du efter domen om arvoden

14

Expertens tips

Så hamnar du på valberedningens lista





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

Vikten av att ha oberoende ledamöter

Små och medelstora bolag har mycket att lära av vad som händer i de stora – där ju lyckade och misslyckade händelser ofta syns och diskuteras i medierna. En sådan sak handlar om vikten av att ha oberoende ledamöter i styrelsen.

För några veckor sedan blev det till exempel känt att den så kallade aktivistfonden Cevian Capital sålde hela sitt innehav i Volvo Lastvagnar till kinesiska Geely. Det innebär att Volvo Lastvagnar även i fortsättningen har två stora och dominerande ägare: Industrivärden med 22,82 procent av rösterna och Geely med 15,6 procent av rösterna.

Med två så dominerande ägare är risken mycket stor att de ledamöter som representerar dem i styrelsen i första hand ser till sina ägares bästa – och inte, vilket Aktiebolagslagen stipulerar, till bolagets bästa. Då blir de oberoende styrelseledamöterna mycket viktiga, eftersom de kan se förbi huvudägarna och se till bolagets bästa.

Frågan om Nordeas hemvist är ett annat exempel som kan illustrera detta. Ägarna kan ha olika vinst- och skattemässiga fördelar av att bolaget har sitt säte i det ena eller andra nordiska landet. De oberoende ägarna blir då garantier för att bolagets intressen inte blandas ihop med ägarnas.

Det finns många paralleller att dra för små och medelstora företag. Även för



Oberoende styrelseledamöter kan vara oumbärliga när det gäller att se till bolagets bästa.



FOTO: STEFAN TELL

Per Westerberg, StyrelseAkademiens ordförande.

dem kan oberoende styrelseledamöter vara oumbärliga när det gäller att se till bolagets bästa och inte bara till ägarnas.

Lyckligtvis kan jag skönja en positiv trend här. Fler och fler styrelser, även i mindre företag, engagerar externa ledamöter och formaliserar styrelsearbetet för att skapa en dualism mellan ägarintresset och bolagets bästa. Ett exempel, som jag tidigare har beskrivit, är Haldex där styrelsen på ett modigt sätt vågade sätta sig emot flera stora ägare som ville driva igenom en styckning av bolaget som kunde ha lett till utplåning.

Oberoende ledamöter kan se på bolaget med helt andra ögon än ägarna, inte minst i familjeföretag. Där kan ägarfamiljens företrädare befinna sig i en situation och företaget i en annan. Då är det nyttigt att någon påpekar – inte bestämmer – och ser till bolagets och alla ägares bästa.

Genom att ställa kritiska frågor har externa ledamöter stora möjligheter att medverka till att styrelsebesluten fattas i en miljö där ägare, styrelse och ledning är medvetna om vad de gör och vilka konsekvenser det kan få – och vilka möjligheter som finns.

Detta ökar förutsättningarna för ett värdeskapande styrelsearbete. ●



INNEHÅLL

- 04 Guldklubban**
Årets guldklubbor gick till Jan Svensson och Rune Andersson.
- 08 Aktivt styrelsearbete**
Externa ledamöter främjar små bolag visar Almi-undersökning.
- 10 Företrädaransvar**
Professorn i skatterätt Roger Persson Österman vill ha förändringar.
- 12 Deklaration**
Så gör du efter domen om arvoden.
- 14 Valberedning**
Ossian Ekdahl på Första AP-fonden tipsar om hur du hamnar på hans lista.
- 15 Styrelseakademien Väst**
StyrelseAkademien Västsverige fyller 25 år 2018.

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 2018.
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:
Anders Jeansson, Mediakraft, 08-23 45 33,
070-976 96 30, anders.jeansson@mediakraft.se

Professionellt Styrelsearbete är StyrelseAkademiens medlemstidning och ges ut i samarbete med Ekerlids Förlag, Tegnérgatan 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.

”Försök alltid att anställa någon bättre än du själv

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: LATOUR

Rekrytering är ett nyckelord för Jan Svensson, ordförande i Fagerhult och vinnare av Guldklubban klassen noterade bolag.

Sedan Jan Svensson tog över klubban i belysningsföretaget Fagerhult 2008 har omsättningen ökat med 40 procent, vinsten fördubblats och aktiekursen femfaldigats. Det är ingen tillfällighet, framgången vilar enligt honom själv på två beslut fattade i samband med att han tillträdde: Att rekrytera Johan Hjertonsson som vd, och att be honom analysera hur väl företaget låg till när det gällde omställningen till LED-belysning.

– Det visade sig att vi inte alls låg långt framme med den tekniken. Så vi fick lägga stor kraft på att förändra och förbättra. Nu är det Fagerhults styrka att vi kan leverera LED-armaturer som dessutom ger bra belysning. Det kan inte alla, säger Jan Svensson.

Uppgiften att lyssna

Själv är han vd i Latour, som är huvudägare i Fagerhult. Som representant för huvudägaren ser han det som sin uppgift att lyssna på vd:s förslag till åtgärder, skaffa fram resurserna och sedan ge vd operationell frihet att genomföra sin strategi.

Nu är stora förändringar på gång, eftersom Jan Svensson själv tänker lämna vd-posten i Latour och kommer att ersättas av just Johan Hjertonsson. Fast inte förrän i september 2019.

Vd-rekrytering viktigast

Tiden fram till dess måste Jan Svensson alltså ägna åt att rekrytera en ny vd i Fagerhult, en uppgift som ju är alla styrelsernas viktigaste. Men Jan Svensson har en bredare syn på rekrytering än vad styrelseordföranden brukar ha. Han menar att rekrytering av personal betydligt längre ner i organisationen också är – eller borde vara – en central strategisk fråga för styrelsen.

– Jag menar inte att ta ifrån chefer mandatet att anställa sina egna medarbetare. Men ska företaget bli framgångsrikt måste man få alla i organisationen att inse att varje gång någon slutar – hur bra den än är – uppstår en



möjlighet att anställa någon som är ännu bättre.

Det här är en av Jan Svenssons käpphästar, och hans bedömning är att det bara, men inte alltid, är de allra största företagen som har en HR-avdelning som arbetar på rätt sätt med rekryteringen. I små och medelstora företag glömmar man ofta bort hur viktig den delen av verksamheten är.

Jan Svensson

JAN SVENSSONS BÄSTA STYRELSEÅD:

- Skapa en styrelse som har bred erfarenhet. Specialkompetens kan alltid köpas in från konsulter.
- Uppmuntra styrelseledamöter att dela med sig av framgångshistorier, men även av misslag.
- Lägg (billigt talat) armen om vd och säg: kör på, vi stöttar. Men den dagen du tänker tanken att vd kanske inte klarar jobbet, då är det dags att byta.
- Gör rekrytering av alla chefer i organisationen till en ledningsfråga. Ha som mål att alla chefer ska rekrytera personer som är bättre än de själva.
- När du själv är med och rekryterar: Träffa dina kandidater flera gånger och tänk att mötet ska kännas bättre för varje gång.

NUVARANDE UPPDRAG:

ORDFÖRANDE:

- Fagerhult
- Nederman Holding
- Tomas Systems
- Troax Nordic

LEDAMOT:

- Assa Abloy
- Loomis
- Oxeon

Ur juryns motivering:

” Med framsynthet och mod har han varit pådrivande för den omdaning av bolaget som skett till dagens moderna och dynamiska belysningsföretag.

Varenda chef, hög eller låg, borde ha som mål att rekrytera någon som är bättre än han eller hon själv är, menar Jan Svensson. Han illustrerar med ett löneexempel, även om han är noga med att påpeka att lönen inte alltid speglar kompetensen.

– Säg att en chef tjänar 100. Det normala är då att hon eller han rekryterrar någon som nöjer sig med 75. Men för att driva företaget framåt, borde siktet ställas in på någon som är värd 120.

Farfarsfars-principen

Som ordförande i Fagerhult gör Jan Svensson allt för att driva igenom dessa tankar i företaget. Som ett led i det tillämpas ”farfarsfars-principen”, en vidareutveckling av farfars-principen. Det innebär att i Fagerhult är vd med på anställningsintervjuer som utförs av en lägre chef, och att Jan Svensson själv är med

vid de anställningsintervjuer som vd gör.

En annan av Jan Svenssons käpphästar handlar om styrelsesammansättningen (han är själv ledamot i Fagerhults valberedning). Här kommer han med något överraskande:

– Jag är helt emot diskussionen om att söka personer med någon särskild kompetens som saknas i styrelsen. I min värld anlitar vi konsulter om vi behöver det. Det viktigaste för styrelseledamöter är att de har bred erfarenhet och att de är villiga att dela med sig inte bara av hur

de har nått framgång, utan även av sina misstag. Och så ska de vara tillgängliga för ledningen. Det är ensamt att vara vd.

Tänker man bara i termer av kompetens riskerar man att få ett antal experter som var och en är intresserad av sitt område och bryr sig för lite om de andras. Då uppstår inte rätt samtalsklimat, anser Jan Svensson. En styrelse ska vara en sammansvetsad grupp där alla är delaktiga i diskussionerna och inser värdet av att de säger sin mening utan att falla offer för gruppträck. ●

RUNE ANDERSSON, GULDKLUBBEVINNARE I ONOTERADE BOLAG:

”Jag är osentimental när det gäller att be folk lämna

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: TT/BOSSE NILSSON

Bolagsstyrning är Rune Anderssons livsluft. Nu har han belönats med Guldklubban i klassen onoterade bolag.

Framgången beror på en lyckad balansgång i familjeföretaget Mellby Gård. Företaget brukar beskrivas som ett konglomerat, men Rune Andersson tycker att det mer liknar ett investimentbolag. Det är ett familjeföretag där Rune Andersson själv är huvudägare och hans tre söner successivt håller på att öka sitt ägande. Sonen Johan Andersson är vd. Innehavet utgörs av 12 dotterbolag och sex

intressebolag inom vitt skilda branscher.

Styrelsen i Mellby Gård består, förutom av ordföranden Rune Andersson, av hans tre söner Johan, Erik och Gustav samt gode vännen sedan många år Anders Bülow och Hans Stråberg, tidigare vd för Electrolux där Rune Andersson har varit ordförande.

Den som tittar på denna sammansättning utifrån kanske reflekterar att här



FOTO: EXCALIBUR ASSET MANAGEMENT

saknas mångfald och att de båda externa ledamöterna står Rune Andersson så pass nära att de nästan kan räknas till familjen. Och det här med att sonen är vd?

Rune Anderssons åsikter om styrelsearbete är välkända för alla som har följt honom de senaste decennierna: Han gillar små styrelser och han håller ett mycket vakande öga över sina vd:ar.

– Det stämmer. Jag är osentimental när det gäller att be ledamöter lämna styrelser och att ersätta en vd. De enda gånger jag har ångrat något i mitt yrkesliv är när jag har tvekat att avsätta en vd, tänkt att han ska få en andra chans. Jag har gjort det misstaget flera gånger och andra jag har pratat med har samma uppfattning, säger Rune Andersson.

Han påpekar att om man väntar för länge med att avsätta en vd som inte fungerar löper man en annan stor risk: att kompetenta personer runt vd beslutar att lämna företaget.

Hur vågar han då ha sin egen son som vd? Tänk om han inte skulle fungera?

– Ja, det skulle ju bli lite knepigt. Men det finns ingenting som tyder på det. Johan har rätt bakgrund för jobbet och han kan räkna. Dessutom har alla mina söner lärt sig jobbet från låg ålder. Vi har pratat affärer vid varenda middag i alla år.

Vd styr dotterbolagen

Det är inget operativt jobb att vara vd för Mellby Gård. Moderbolaget har ingen verksamhet, utan jobbet består i att styra dotterbolagen. Alla styrelseledamöter i Mellby Gård har plats i innehavsbolagens styrelser och bemannar dem också. Då kommer också mångfalden fram. Går man igenom innehavens styrelser återkommer några externa namn flera gånger, bland andra Pia Rudengrens. Rune Andersson återfinns dessutom själv som suppleant i många av styrelserna.



Ur juryns motivering:



Med sin sociala kompetens och förmåga att lyssna in människor skapar han ett positivt arbetsklimat som leder till att hela styrelsens samlade kompetens tas väl till vara.

Tack vare det lyckosamma ledarskapet är Mellby Gård ett företag med en stor kassa. Med tanke på ränteläget är styrelsen på ständig jakt efter uppköpskandidater. Här har Rune Andersson en tydlig filosofi som han har levt efter i decennier: Köp endast företag som befinner sig i rätt led i förädlingskedjan.

– Man ska vara i sista ledet, det är grunden för all business. Där är normalt företagen starkast, eftersom de själva kan bestämma sitt pris.

Detta har han inpräntat i sina söner, och alla lever efter filosofin när det gäller Mellby Gård.

– Sen gör de mycket egna affärer och då får de göra vad de vill. Men jag kom-

mer för min del aldrig att investera i exempelvis en underleverantör till bilindustrin (alldeles för få kunder) eller fastighetsbranschen (för lite action).

Förvärvar varlannat år

Ungefär vartannat år hittar Mellby Gård ett företag man vill förvärva. En av de senaste årens riktigt bra investeringar var tätningföretaget Roxtec. Övriga innehav finns inom så skilda branscher som kläder, optiker, kemi och verkstad.

– För oss är det förvärvade företagens utvecklingsmöjligheter det viktigaste. Vi köper inte för att sälja – det gör vi bara om vi inte tror att vi kan bidra till företagets utveckling. ●

Rune Andersson

RUNE ANDERSSONS GODA RÅD TILL EN STYRELSEORDFÖRANDE:

- Stötta vd in i kaklet eller avskeda. Jag har avskedat en handfull.
- Styrelser ska vara små, fem till sju personer. Jobbet får aldrig vara ett hedersuppdrag.
- Som ägare: Gå igenom hur styrelsen arbetar varje år. Dra dig inte för att byta ut ledamöter som har gjort sitt.
- Har du ett familjeföretag, prata strategiska frågor med barnen så ofta du kan under deras uppväxt. Då tränas de att ta över om de vill.
- Tänk på att du som ordförande har större möjlighet att påverka företaget ju mindre det är. I stora bolag kan du bara påverka genom andra.
- Var uppmärksam på vad som händer i omvärlden. Annars kan du inte tillsätta rätt kompetens i styrelsen.

NUVARANDE UPPLAG:

ORDFÖRANDE:

- Excalibur Asset Management
- Örmo Skogar

LEDAMOT:

- Optik Smart Eyes
- Roxtec Holding

SUPPLEANT:

- Feralco Holding

Klarar din organisation morgondagens krav på informationssäkerhet?

I takt med den accelererande digitaliseringen av samhället får vi tillgång till mer information och informationssystem. Men denna utveckling medför även ökade risker. Informationssäkerhet handlar om att på ett systematiskt och effektivt sätt identifiera och minska dessa risker med hjälp av olika typer av åtgärder. ISO 27001 ger stöd på ett enkelt och konkret sätt och kan förbereda organisationen att möta kraven i GDPR. CANEA har stor erfarenhet av att hjälpa företag och organisationer att bygga, införa och revidera ledningssystem som klarar dagens och morgondagens krav. Vi arbetar tillsammans med några av Europas ledande tekniska experter inom IT och informationssäkerhet.

Så gott som alla affärsprocesser är beroende av information, vilket gör information till en affärskritisk tillgång. När utvecklingen går mot ett alltmer digitaliserat och datoriserat samhälle flyttar även kriminalitet, terrorism och industrispionage fram positionerna. Många gånger ligger dessa aktörer i framkant av utvecklingen. Vi blir medvetna om detta då vi dagligen nås av nyheter om dataintrång, bedrägerier och spionage med hög profil.

Organisationer behöver ramverk
Nyheterna ger oss en indikation om vad som sker under ytan men ingen vet riktigt omfattningen och allvaret i situationen. Många företag och organisationer är dessutom dåligt förberedda på informationssäkerhetshot. De vet inte hur hoten ser ut mot den egna organisationen, det finns inga riskanalyser och inga eller få åtgärder för att möta riskerna har införts förrän olyckan redan skett. Man saknar ett ramverk för att identifiera hot, genomföra riskanalys samt planera och införa relevanta åtgärder på ett systematiskt och strukturerat sätt.

ISO 27001 täcker flera aspekter
ISO 27001 är en internationell standard som ger ett beprövat ramverk för att få ett grepp om och hantera informationssäkerhet i organisationen. Nicolas ter Wisscha, seniorkonsult på CANEA berättar:

– När informationssäkerhet kommer på tal så tänker de flesta på ren IT-säkerhet som brandväggar, viruskydd och liknande. Men informationssäkerhet om-

fattar många andra delar av organisationen och verksamheten som till exempel fysisk säkerhet, HR och krishantering. Och hur information bör hanteras internt med rutiner för att undvika att misstag begås av medarbetare. Rätt tillämpad säkerställer ISO 27001 att man täcker alla dessa aspekter.

” När informationssäkerhet kommer på tal så tänker de flesta på ren IT-säkerhet som brandväggar, viruskydd och liknande. Men informationssäkerhet omfattar många andra delar av organisationen och verksamheten som fysisk säkerhet, HR och krishantering.”

Fördelarna med ISO 27001

Genom att utgå från och implementera kraven och riktlinjerna i ISO 27001 får organisationer fördelar som:

- Ökad kunskap och medvetenhet om informationssäkerhet
- Beprovad struktur och metodik för att systematiskt identifiera, utvärdera och möta olika informationssäkerhetsrisker
- Möjlighet att certifiera organisationen mot en internationell standard och på så vis visa kunder och andra intressenter att man hanterar informationssäkerhet på ett professionellt sätt
- Ett effektivt ramverk för att förbereda organisationen för och möta kraven i GDPR (General Data Protection Regulation).



Nicolas är en av våra seniora managementkonsulter med stor erfarenhet av att bygga och revidera ledningssystem för bland annat informationssäkerhet.

CANEAs tjänster inom informationssäkerhet:

- GAP-analyser
- Tekniska och organisatoriska informationssäkerhetsanalyser
- Riskanalyser
- Revision mot ISO 27001 och andra beslätade standarder
- Prioritering av risker och framtagning av åtgärdsplaner
- Stöd och projektledning vid införande av ledningssystem för informationssäkerhet
- Kurser, seminarier och workshops
- Arbetsätt för krishantering

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



Extern ledamot bingo för företaget

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: JAN TÖPEL

Bidrar styrelsearbetet verkligen till att små företag utvecklas och växer? Ja, om det bedrivs på rätt sätt. Det visar en undersökning som genomförts av Almi i Värmland.

undersökningen djupintervjuades 250 företagsledare i värmländska bolag med mer än 5 miljoner kronor i omsättning och minst fem anställda. Undersökningen genomfördes första gången 2013 och andra gången 2017.

– Undersökningen är representativ för hela Sverige utom storstadsregionerna, säger Anna Lundmark Lundbergh, vd för Almi Företagspartner Värmland och initiativtagare till kartläggningen.

Fyra eller fler styrelsemöten bra

Enligt henne visar resultatet av undersökningen att ett aktivt, eller värdeskapande, styrelsearbete bland annat pekar på att det finns en stark skiljelinje mellan styrelser som har fyra möten per år eller fler, jämfört med dem som har färre.

– Företagsledare i bolag där styrelsen har minst fyra möten upplever att styrelsen har en mer positiv påverkan på företagets utveckling jämfört med dem som

har färre. De upplever att antalet möten i hög grad har betydelse för det strategiska arbetet, säger Anna Lundmark Lundbergh.

Strategiskt styrelsearbete har ökat

Över de fyra åren uppger respondenterna också att styrelsens betydelse för det strategiska arbetet har ökat inom företaget, men även för det operativa arbetet. 2017 uttrycker fler att de vill fortsätta utveckla styrelsearbetet med externa ledamöter, jämfört med 2013.

– Hälften av alla bolag vi har tittat på har bara en ordinarie ledamot. Det innebär att hälften inte kan ha ett aktivt styrelsearbete. Det är ju en jättepoteential, säger Anna Lundmark Lundbergh.

Vad är då ett aktivt styrelsearbete? Man kan kalla det aktivt, eller värdeskapande, men Anna Lundmark Lundbergh brukar själv ofta använda uttrycket ”ett styrelsearbete värt namnet”. Med det



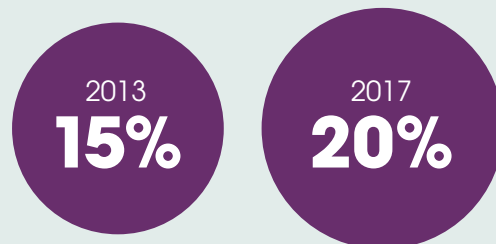
Anna Lundmark Lundbergh, vd för Almi Företagspartner Värmland.

menas en styrelse med minst en extern ledamot (i små bolag oftast ordföranden), som håller minst fyra möten per år, som förmår strukturera och lyfta sitt arbete över formalia, som lyfter rätt frågor och arbetar framåtriktat.

– Det är vanligt att ta frågorna på fel nivå. Man måste ha rätt struktur så att ägarfrågor och operativa frågor inte ham-

Resultatet av undersökningen visar att ett aktivt, eller värdeskapande, styrelsearbete pekar på att det finns en stark skiljelinje mellan styrelser som har fyra eller fler möten per år, jämfört med dem som har färre.

Andel företag som vill ta in en eller fler externa styrelseledamöter





Hälften av alla bolag vi har tittat på har bara en ordinarie ledamot. Det innebär att hälften inte kan ha ett aktivt styrelsearbete.

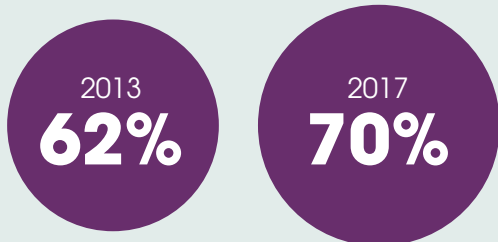
nar på styrelsens bord, utan hanteras där de hör hemma. En styrelseledamot måste ha rätt hatt på sig, veta vilket mandat han eller hon har och vilket som ska ges till någon annan, säger Anna Lundmark Lundbergh.

Fler vill ha externa ledamöter

Allt fler företagare tycks bli medvetna om detta. Av årets undersökning framgår att 20 procent av företagen vill ta in en eller fler externa ledamöter – en stor uppgång sedan 2013, då siffran var 15 procent. Troligen inser de att det skulle vara till stor hjälp, eftersom åtta av tio siktar på högre omsättning och lönsamhet.

Bland dem som vill öka sin omsättning är det också fler som är intresserade av att ta in externa ledamöter. Sex av tio vill göra en större satsning eller utveckling av verksamheten. Dessa personer anger i större utsträckning att styrelsen är viktig för bolagets strategiska utveckling. ●

Andel tillfrågade som tycker att styrelsen har stor betydelse för det strategiska arbetet



Omvärldsbevakning för styrelser



En uppdaterad styrelse är effektiv

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

Det sparar tid och lyfter diskussionen.



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 om, gör rätt



TEXT: INGRID KINDAHL | ILLUSTRATION: SOFIA WRANGSJÖ

”De nuvarande reglerna för företrädaransvar kan uppfattas som godtyckliga, de är olämpliga och bör ändras.” Det anser professorn i skatterätt, Roger Persson Österman, och många med honom. Här är hans förslag till förändringar.

Enligt dagens regler kan företrädare för aktiebolag – läs: styrelseledamöter – bli personligt betalnings-skyldiga om bolaget inte har betalat sina skatter och avgifter på förfallodagen. Då kan Skatteverket ansöka hos förvaltningsrätten om att företrädaren blir skyldig att betala ur egen ficka.

För att klara sig från det personliga ansvaret krävs i de allra flesta fallen att företrädaren innan skulderna har förfallit har försatt bolaget i konkurs, gjort en betalningsinställelse eller påbörjat en företagsrekonstruktion.

– Det här innebär i praktiken att erfarna personer som skulle kunna vara nyttiga för till exempel ett uppstartsbo-lag genom att träda in som styrelseledamöter inte gör det, av rädsla för sin egen ekonomi, säger Roger Persson Österman.

Onyanserat system

Han menar att systemet är onyanserat och slår lika hårt mot kriminella som mot seriösa affärsmän som är optimistiska, har en förhoppning om att pengar är på väg eller som ser möjligheter att rädda ett företag som är på väg att kantra.

– Visst ska det vara likhet inför lagen, men paradoxalt nog gör det här regelverket att de seriösa buntas ihop med de oseriösa, säger han.

Roger Persson Österman är professor i skatterätt vid Stockholms universitet. Han har på uppdrag av forskningsstiftelsen Entreprenörforum utfört en studie kring företrädaransvaret.

Enligt honom är det många företrädare som agerar normalt och skötsamt i en situation av finansiell stress, men som ändå påförs skattemässigt ansvar att betala skatter och arbetsgivaravgifter från sina redan beskattade medel – även om de krav som ställs upp om kontroll-balansräkning etc, kanske har uppfyllts. Det är inte rimligt, menar Roger Persson Österman.

– Det är ju också Skatteverket som väljer vilken av företrädarna som ska stämmas in till domstolen att betala företagets skatter och avgifter, eller om man ska vända sig till samtliga. De gör en analys av betalningsförmåga och den som har bäst sådan är inte sällan en extern styrelseledamot, om en sådan finns.

Roger Persson Österman anser att det

Det här måste styrelsen göra:

- Om företaget börjar gå dåligt måste styrelsen ha en handlingsplan för att inte själv bli betalningsansvarig för skulder, skatter och avgifter.
- Om det finns skäl att anta att bolagets eget kapital understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet måste en kontrollbalansräkning upprättas. Den ska granskas av revisor.
- Därefter kallas ägarna till kontrollstämma för att besluta om hur man ska gå tillväga: antingen träder bolaget i likvidation eller drivs vidare. I så fall måste man försöka att återställa kapitalet.
- Senast inom åtta månader ska en ny kontrollstämma hållas. Bolaget har i praktiken åtta månader på sig att återställa kapitalet. Om det lyckas kan verksamheten drivas vidare utan något personligt ansvar för styrelsen.
- Om det inte lyckas måste bolaget begäras i likvidation. Det sker normalt av aktie-ägarna på bolagsstämman, men om det inte har skett inom två veckor efter kontroll-stämma nr 2 måste styrelsen eller en av styrelsens ledamöter, vd eller revisor lämna in en ansökan om likvidation till domstol. Annars riskerar styrelsens ledamöter att bli personligt betalningsansvariga för bolagets skulder.
- Risken för att även seriösa personer drabbas av ansvaret är så pass stort att efterfrågan på vd- och styrelseförsäkring ständigt ökar.

KÄLLA: ACKORDSCENTRALEN

finns många åtgärder som statsmakterna kan vidta för att förbättra reglerna kring företrädaransvar. De behöver både lättas och skärpas, vilket innebär att nuvarande skatterättsliga företrädaransvar helt bör tas bort och ersättas med nya regler, anser han.

Möjlighet få anstånd bör öka

Möjligheten att få anstånd med skattebetalningar vid illikviditet bör öka, liksom rättssäkerheten för enskilda, enligt Roger Persson Östermans förslag. Men han efterlyser också skärpningar. Bland annat föreslår han att inbetalningar av personalens källskatt och arbetsgivaravgifter ska göras i samband med löneutbetalningar, och att det införs ett skatteinbetalningsbrott/skatteborgerhetsbrott – något som faktiskt saknas idag. Ett allmänt ekonomiskt ansvar för skatteskada bör också införas.

– Det har tidigare varit straffbart att inte betala in skatt, och det vill jag återinföra. Med dagens regelverk kan kriminella komma undan då det inte går att identifiera företrädare – de kan vara bulvaner – och de som jobbar med själva

brotten tjänar stora pengar. Men de ses inte som företrädare. Det är inkonsekvent.

Han är inte ensam om sin kritik mot dagens företrädaransvarsregler. Professionellt Styrelsearbete har tidigare redogjort för denna kritik som har kommit från såväl Ackordscentralen som Styrelse-Akademien och de stora revisionsföretagen. Skatteverket har gjort vissa försök att utreda konsekvenserna av reglerna, men inte lyckats så bra. Som Roger Persson Österman påpekar är det ofta svårt för en myndighet att objektivt och neutralt studera sin egen praxis och verksamhet.

Ska undersöka effekterna

Nu har Statskontoret fått i uppdrag att undersöka effekterna av dagens regler, och skickat detta uppdrag vidare till konsultföretaget Ramböll. Resultatet av den utredningen väntas under våren 2018. Professionellt Styrelsearbete återkommer då med en artikel om de nya förslagen.

– Självt har jag stora förväntningar på utredningen. Jag hoppas att Ramböll får fram evidensbaserad kunskap om effekterna av dagens regler. Hur vanligt är det till exempel att seriösa styrelseledamöter

avstår från att ta ett uppdrag på grund av reglerna? Hur påverkar det företaget? Det ska bli spännande att läsa, säger Roger Persson Österman.

Hur kommer det sig att ett regelverk är så illa anpassat till verkligheten? Roger Persson Östermans teori är helt enkelt att det har blivit föråldrat.

– Nuvarande system infördes i början av 60-talet, då attityden till företagande och den omgivande verkligheten var annorlunda. Då ville man framför allt komma åt enmansföretagare som blandade samman sin privata ekonomi med företagets. Ytterst få bedrev något professionellt styrelsearbete med externa ledamöter. Man tänkte nog inte på att reglerna skulle slå så hårt mot andra typer av företag. ●



Hela rapporten "Företrädaransvar – kan det avskaffas?" finns att läsa på entreprenorskaforum.se.

Sten Gustafsson

1923–2017

Sten Gustafsson har gått bort i en av ålder 94 år. Han var en förgrundsgestalt i svenskt näringsliv. År 1997 blev han ordförande för StyrelseAkademien Stockholm.



Sten ledde som vd, och senare som ordförande, Saab-Scantias utveckling av nya lastbilar, Saab Turbon och JAS Gripen. Han var ordförande i Astra och ledamot i Skandia, Investor och S-E-Banken. Sten kunde ge svindlande perspektiv från tiden då dagens nyckelpersoner ännu var barn.

Utan svårighet bytte Sten perspektiv från storbolag till en liten, växande verksamhet som StyrelseAkademien var då. Han stod helhjärtat bakom de olika initiativ som togs dessa år; förmedling av ledamöter, utbildning för kommunala bolag, träffar, partnerskap och inte minst konferenserna som under denna tid lockade många deltagare. Det går inte att överskatta betydelsen av en bra ordförande.

Sten var en varm, närvarande och uppmärksam människa. Han fortsatte att intresserat följa StyrelseAkademien utveckling. Det är ett privilegium att ha haft Sven som sin ordförande.

TEXT: PETER SPONBERGS

Uno Alfredéen

1936–2017

Som tidigare meddelats gick Uno Alfredéen bort i somras. Han blev 81 år. Som entreprenör bidrog han till många företags utveckling som rådgivare och ordförande.



Uno var ordförande för Företagskapital och Industrifonden och ledamot i Swedfund. Han spelade också en viktig roll i StyrelseAkademien start och utveckling och var talare vid seminariet 1991 då StyrelseAkademien lanserades. Han ingick i ett Advisory Board som gav stöd och skänkte legitimitet till de tre grundarna – och blev StyrelseAkademien Stockholms första ordförande när bolaget övergick till att bli en ideell förening. När Nils Ekblad av hälsoskäl avgick som vd förklarade Uno för övriga grundare att en av oss andra måste ta över. Med stafettpippen fick jag en engagerad ordförande med blick för de avgörande frågorna i en växande verksamhet.

Det blev en passion i Unos engagemang. Han hade en säker blick för människan bakom affärerna. För sin roll i StyrelseAkademien kände han en speciell stolthet. För oss grundare var han både mentor och vän.

TEXT: PETER SPONBERGS

Så deklarerar du efter domen om arvoden

TEXT: INGRID KINDAHL

Många av StyrelseAkademiens medlemmar undrar hur de ska göra nu när man måste deklarerar styrelserarvoden som inkomst av tjänst. PS reder ut de vanligaste frågorna.

Hur ska man i fortsättningen kunna göra avdrag för pension, utbildning och arbetsredskap? De myndigheter som kan svara på frågorna är Skatteverket, Pensionsmyndigheten och Försäkringskassan. Vi börjar med Skatteverket.

PIA BLANK THÖRNROOS, JURIDISK EXPERT PÅ SKATTEVERKET:

Fråga:

Den aktuella domen i Högsta förvaltningsdomstolen byggde på ett fall med flera ägarkopplingar till de berörda bolagen, och argumentationen byggde på formuleringen i aktiebolagslagen. Anser Skatteverket att domen gäller för samtliga styrelseledamöter, i alla sorts bolag oavsett ägarkopplingar?

– Till att börja med har vi sagt att alla avtal som ingicks innan domen föll (20 juni 2017) ska gälla till nästa stämma. Det innebär att de allra flesta som har styrelseuppdrag ska kunna deklarerar på samma sätt 2018 som de gjorde 2017. Men därefter anser vi att domen tydligt talar om att alla styrelseuppdrag alltid ska deklarerar som inkomst av tjänst. Men jag tror inte den här saken är avslutad, utan jag hoppas att fler ska söka

förhandsbesked i olika situationer, till exempel advokater som har styrelseuppdrag inom ramen för sitt arbete på en advokatbyrå. Vi tycker inte att HFD har svarat på hela frågan och jag tror att det kommer att komma in fler ärenden till Skatterättsnämnden till följd av domen.

Fråga:

Är inkomst av tjänst det enda sättet att arvoderas under 2018, eller kan man fakturera från enskild firma?

PBT: Spontant anser vi att styrelsearvodet måste brytas ur den enskilda firman och deklarerar som inkomst av tjänst.

Följande tabell åskådliggör rätten att göra avdrag i deklARATIONEN för 2018, som alltså ska lämnas in 2019:

INGVAR HÅKANSSON PÅ SKATTEVERKET ÄR RÄTTSLIG EXPERT OCH SVARAR HÄR PÅ FRÅGOR OM STYRELSELEDAMÖTERS PENSIONSPREMIER:

Fråga:

Enligt inkomstskattelagen får avdrag för pensionspremier göras av de personer som är obegränsat skattskyldiga och som har avdragsgrundande inkomst och som helt saknar pensionsrätt i den anställningen. Kommer detta nu att kunna appliceras på styrelseledamöter?

IH: Nej. Underlaget – alltså arvodet – kan inte användas för att göra avdrag för pensionsinbetalningar. För att avdrag ska medges krävs att personen är anställd. Vad gäller pensionspremie till tjänstepension gäller samma sak. Företaget kan betala in till en kapitalförsäkring för styrelseledamoten, men då kommer ledamoten att förmånsbeskattas.

Vad kan företaget där ledamoten har sitt styrelseuppdrag dra av för? Detta åskådliggörs i tabellen överst på nästa sida, som har fyllts i med hjälp av Ingvar Håkansson.

Närbesläktade frågor rör hur den försäkringsgrundande inkomsten kommer att beräknas. Två exempel som kan illustrera de olika styrelseledamöternas

Avdragsrätt för ledamoten	2017 och tidigare Arvode faktureras av ledamotens bolag	2018 Enbart styrelseuppdrag	2018 Förutom styrelseuppdrag även andra konsultuppdrag (som får faktureras till bolag)
Pensionspremier	Ja	Nej	Styrelseuppdraget måste brytas ur det företag där konsultuppdrag utförs.
Utbildning	Ja	Nej	Se ovan
Försäkringar	Ja	Nej	Se ovan
Arbetsredskap (dator, mobil, kontorshyra, billeasing etc)	Ja	Ja, nödvändiga kostnader är avdragsgilla under tjänst	Se ovan. Om ledamoten får till exempel dator och mobil ska hen förmånsbeskattas.
Skatter och avgifter	Ja	Nej	Se ovan

Avdragsrätt för företaget

2017 och tidigare

Arvode betalas till ledamotens bolag

2018

Arvode utbetalas som inkomst av tjänst

	2017 och tidigare	2018
Pensionspremier	Ja, av ledamoten i det egna bolaget	Nej, arvode får bara göras för arbetstagare. För ledamot kan företaget inte betala in tjänstepensionsavgifter. Om inbetalning ändå görs blir det en kapitalförsäkring och ledamoten ska då förmånsbeskattas.
Utbildning	Se ovan	För att företaget som betalar ska få avdrag krävs att utbildningen är nödvändig för uppdraget
Försäkringar (vd-, styrelseförsäkring)	Se ovan	Beror på hur försäkringen är utformad. Den kan bli föremål för förmånsbeskattning.
Arbetsredskap (dator, mobil, kontorshyra, billeasing etc)	Se ovan	Om ledamot får till exempel dator och mobil ska hen förmånsbeskattas (se ovan)
Skatter och avgifter	Ja, egna företaget	Företaget betalar in prel skatt och sociala avgifter

situation (och båda har hittills fakturerat via sitt bolag).

A. Styrelseledamoten har enbart styrelseuppdrag och ingen annan konsultverksamhet. Det rör sig om sju olika uppdrag med ett arvode om vardera 100 000 kronor/år. Det är även det belopp som betalas ut som inkomst av tjänst.

B. Styrelseledamoten har två styrelseuppdrag, som vardera ger ett arvode om 100 000 kronor/år. Dessutom har hen annan konsultverksamhet som ger cirka 500 000 kronor exklusive moms.

MONICA ZETTERVALL, EXPERT PÅ PENSIONSMYNDIGHETEN:

SA: Hur beräknas min pensionsgrundande inkomst?

MZ: A. Det är deklarerad inkomst som ger allmän pension. Om jag som ledamot får arvodet som inkomst av tjänst, hanteras det på samma sätt som för en anställd. Taket för att tjäna in till den allmänna pensionen är 42 031 kr/månad 2018. Den pensionsgrundande inkomsten är inkomsten minskad med den allmänna pensionsavgiften på 7 procent. Det innebär att den högsta pensionsgrundande inkomsten är 39 063 kr/månad 2018.

B. Arvodet är lika med inkomst av tjänst (ger allmän pension). Om ledamoten inte tar ut lön i bolaget (konsultverksamheten) utan tar det som utdelning, ger det inte allmän pension.

Andra viktiga frågor gäller sjukförsäkringen. Här har vi ställt frågor baserade på samma exempel som ovan. De besvaras av Försäkringskassans handläggare Erik Irewo.

ERIK IREWO, HANDLÄGGARE PÅ FÖRSÄKRINGSKASSAN:

SA: Om jag blir sjuk, vilken ersättning får jag då?

EI: Sjukpenning beräknas på den sjukpenninggrundande inkomsten (SGI). Det motsvarar den sammanlagda årliga inkomsten i pengar från eget arbete. För att en inkomst ska vara sjukpenninggrundande måste man kunna antas komma att ha den inkomsten i minst sex månader i följd eller flera år i rad. Inkomster som överstiger 7,5 prisbasbelopp är inte sjukpenninggrundande. För 2018 blir SGI som högst 341 200 kr. Det har ingen betydelse om inkomsten kommer från en och samma arbetsgivare eller om det är flera olika arbetsgivare.

Sjukpenning kan beviljas i olika omfattning, beroende på hur mycket av den normala arbetstiden som man måste avstå från på grund av sjukdomen. Man kan få hel sjukpenning om man inte kan jobba alls, tre fjärdedels, halv fjärdedels sjukpenning av sin normala arbetstid. Det är i princip bara den sammanlagda arbetstiden i antal timmar per dag som har betydelse och det fungerar på samma sätt om man har en eller flera olika arbets- eller uppdragsgivare.

SA: Vem sjukanmäl jag mig till, det vill säga vem är min arbetsgivare, som måste uppges?

EI: Som uppdragstagare räknas man inte alltid som anställd och har i så fall inte rätt till sjuklön, då ska man sjukanmäla sig direkt till Försäkringskassan. Det kan vara så att man är anställd och har rätt till sjuklön från en eller flera arbetsgivare och samtidigt utöver det även arbetar som uppdragstagare utan att ha rätt till sjuklön. I sådana fall ska man sjukanmäla sig både till den eller de arbetsgivare som ska betala ut sjuklön och till Försäkringskassan.

SA: Om jag förlorar ett av uppdragen (det vill säga 100 000 kronor); antingen under innevarande stämmodår eller inte får nytt förtroende för kommande period: Har jag rätt till någon ersättning?

EI: Om inkomsten minskar blir också SGI lägre. Det innebär i så fall att man får mindre pengar om man skulle bli sjuk. Men eftersom det bara är inkomster upp till 7,5 prisbasbelopp som är sjukpenninggrundande, påverkas inte SGI av att inkomsterna minskar om den sammanlagda årliga inkomsten fortfarande, efter minskningen, överstiger 7,5 prisbasbelopp.

Om inkomsterna blir lägre under tiden man är sjuk, påverkas SGI i regel inte, eftersom SGI är skyddad under tiden man får sjukpenning. Man får alltså samma belopp i sjukpenning även om man skulle förlora uppdrag under tiden man är sjukskriven. Ett undantag från detta är om man skulle bli helt eller delvis arbetslös under tiden man är sjukskriven, eftersom sjukpenning till arbetslösa begränsas till ett maxbelopp som motsvarar högsta ersättningen från arbetslöshetsförsäkringen (543 kr/dag).

Om arvode från en eller flera uppdragsgivare eller lön från en eller flera arbetsgivare fortfarande betalas ut under sjukdom, kan sjukpenning minskas enligt en minskningsregel. Man får behålla 90 procent av den inkomst som överstiger 7,5 prisbasbelopp och 10 procent av den inkomst som understiger 7,5 prisbasbelopp medan man är sjukskriven utan att sjukpenningen påverkas.

Om ett förlorat uppdrag innebär att arbetstiden förändras kan det ha betydelse för vilken omfattning av sjukpenning man kan ha rätt till, om man är deltidssjukskriven och samtidigt arbetar deltid med andra uppdrag. ●

”Jag samlar på bra namn

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: HÅKAN LINDGREN

Ossian Ekdahl på Första AP-fonden har medverkat i omkring 30 valberedningar genom åren. Här är hans bästa tips för att du ska hamna på hans lista.

Som chef för ägaransvar på Första AP-fonden har Ossian Ekdahl lång erfarenhet av att arbeta i valberedningar i bolag som fonden äger. För närvarande har han plats i sju stycken, genom åren har det blivit omkring 30.

Hur tänker han då, när han letar efter kandidater att föreslå till de styrelserna?

– Det första är att inventera behovet i den aktuella styrelsen. Vilken typ av person vore bäst?

Kortfattat sker sökandet i hans egna nätverk, i olika databanker (som Kandidatbanken), ofta med hjälp av rekryteringsfirmor, men också genom mer eller mindre slumpartade möten på olika event, konferenser och utbildningar.

– Jag brukar till exempel själv besöka StyrelseAkademien Stockholms lunchcaféer. Inte för att aktivt leta där, utan för att jag tycker ämnena är intressanta. Men det är ett typiskt tillfälle där sponsrarna möten sker, säger Ossian Ekdahl.

Fysiska möten viktiga

Fysiska möten är mycket viktiga för den som söker uppdrag, menar han. Visst är det bra att synas i sociala medier, men det måste vara rätt medier och kvalitet på inläggen. Hellre LinkedIn än Facebook.

– Om jag har en person i bakhuvudet och ser ett klokt inlägg på rätt forum, då kommer jag ihåg den personen bättre, säger han.

Kartläggning viktig

Ett konkret tips är att kartlägga vilka personer som befinner sig i de olika valberedningarna, och sedan försöka få personlig kontakt med dem.

– Sök gärna upp oss och försök få till ett trevligt samtal utan att vara övertydlig med din avsikt. Därefter skickar du in ditt cv via mejl. Nästa steg kan bli ett möte. Jag samlar alltid på lämpliga namn.

Ossian Ekdahl berättar att valberedare sinsemellan ofta tipsar varandra om intressanta namn. Någon som inte passar i ett bolag, kanske skulle vara perfekt i ett annat.

Vad krävs då för vara intressant för valberedningen?

– Man ska ha visat resultat på något sätt. Lättast är det om man har haft vd-positioner och varit framgångsrik. Tidigare styrelseposter i stora framgångsrika företag är självklart mycket



Ossian Ekdahl, chef för ägaransvar på Första AP-fonden.

meriterande. Men vi söker även andra typer av erfarenheter.

Svårt att få sitt första uppdrag

Det kan vara svårt att få sitt första uppdrag, och det kan också vara svårt att ta steget från litet och onoterat bolag till stort och börsnoterat.

– Det gäller att tänka strategiskt, som i en vanlig karriär. Börja lågt och arbeta dig uppåt. Fundera över vad du kan bidra med och lista några företag som är intressanta. Kolla sedan upp vilka andra som är ledamöter i den styrelsen. Kanske känner du redan någon, eller kan komma in i ett relevant nätverk.

Viktiga personliga egenskaper som Ossian Ekdahl tittar efter är integritet och rätt blandning mellan ekonomisk drivkraft och styrka att kunna sätta sitt uppdrag på spel i viktiga frågor.

– Det här är svårt. Om en ledamot är ekonomiskt beroende av uppdragen, finns risken att han eller hon blir ja-sägare. Motsatsen är en ledamot som inte behöver oroa sig vare sig för prestige eller pengar – då kanske drivkraften saknas.

Men det allra viktigaste är de värderingar som den blivande ledamoten har. Stämmer de överens med bolagets värderingar?

– Det är självklart svårt att ta reda på men ändå något vi försöker att utvärdera innan någon kommer i fråga för ett uppdrag. ●

OSSIAN EKDAHLS BÄSTA TIPS FÖR DIG SOM VILL HA UPPDRAG:

- Kartlägg vilka som arbetar i valberedningar och se till att komma i kontakt med dem.
- Satsa på rätt sociala medier och se till att dina inlägg är genomtänkta.
- Överskatta inte sociala medier. Fysiska möten är helt nödvändiga.
- Identifiera några bolag där du skulle kunna bidra. Se vilka de andra ledamöterna är.
- Tänk karriärstrategiskt. Börja med att försöka få ett uppdrag i ett litet bolag och arbeta dig uppåt.
- Presentera tidigare resultat som vd, styrelseledamot eller något annat. Tänk på att valberedningarna inte längre bara söker tidigare vd-erfarenhet, utan även andra bra erfarenheter.

Framtiden

Tema för Västsveriges jubileumsår

TEXT: ANNIKA ROSELL

StyrelseAkademien Västsverige fyller 25 år 2018 och det ska firas genom att blicka framåt. Ordföranden Rigmor Öberg ser flera viktiga trender.



STYRELSEAKADEMIEN
Västsverige

Västsverige är en spännande förening där mycket kommer att hända 2018. Redan under 2017 skedde stora förändringar, då föreningen slogs samman med Fyrbodalen och i ett slag utökade antalet medlemmar och det geografiska området till över 800 medlemmar.

– Det är roligt och spännande, men det viktiga för oss under jubileumsåret är att ha siktet inställt mot de kommande 25 åren. Det vill vi göra på flera sätt, berättar Rigmor Öberg.

Satsar på nästa generation

Ett är att satsa på nästa generations företagare. Exempelvis har man i Västsverige tagit in handelsstudenten Linus Lindqvist som adjungerad i styrelsen.

– Som trainee följer han vårt styrelsearbete under ett år. Det innebär att han utvecklas i styrelsearbete samtidigt som vi får ta del av hur man tänker i hans generation. Det ger oss tankar och idéer.

Samarbetet med Linus Lindqvist har lett till att man har startat en förening på Handelshögskolan i Göteborg som jobbar med bolagsstyrningsfrågor.

Framöver förutspår Rigmor Öberg att styrelsearbetet generellt kommer att utvecklas till att bli mer aktivt, särskilt inom små och medelstora

företag, samt att styrelsen närmar sig driften, tror hon.

– Jag menar inte att styrelsen blir mer operativ. Men där rapportering och kontroll förr var det allra viktigaste, kommer styrelserna i framtiden behöva lägga mer fokus på strategifrågor om hållbarhet, digitalisering och varumärke.

Styrelsearbetet blir mer aktivt

Fler områden kommer att hamna på styrelsens bord, inte minst genom ständigt nya lagar och regler. GDPR, som träder i kraft den 25 maj, är ett exempel. Det ställer krav på att styrelsen sätts samman på ett sådant sätt att mer kunskap finns representerad. Då handlar det inte bara om kön, utan även om ålder, etnicitet och erfarenhet. En hel palett, som Rigmor Öberg beskriver det.

– Med detta framåtriktade arbete påbörjar vi vår resa att nå visionen att i framtiden ha minst en extern styrelseledamot i varje företags- och organisationsstyrelse i Västsverige. En tuff utmaning, men tron kan också försätta berg, säger Rigmor Öberg.

Man kommer att fira sitt 25-årsjubileum under större delen av 2018. 25-årslogotypen är klar, och framtidstemat kommer att genomsyra alla aktiviteter. ●



Rigmor Öberg



Linus Lindqvist



Birgitta Corin, Tärnaby Fjällhotell.

”Alla borde ta in extern kompetens

TEXT: MIKAELA WOLLIN

Hösten 2015 rekryterade Tärnaby Fjällhotell AB två ledamöter, varav en ordförande, med hjälp av en annons i Kandidatbanken.

Jag rekommenderar alla i små ägarledda bolag att ta in extern styrelsekompetens. Hade vi gjort det från början är jag övertygad om att vi hade gått ännu snabbare framåt.

Orden är Birgitta Corins, som tillsammans med sin man H-P Carlson äger och driver fjällhotellet och en skidbutik. För ungefär tio år sedan övergick hotellet i deras ägo, efter att de först hyrt anläggningen i tre år. Då var det säsongöppet, numera är det öppet året runt med hjälp av fem heltidsanställda. Vinter- och sommarsäsongerna blir de minst dubbelt så många med de säsonganställda.

Olof Degerfeldt, ordförande i StyrelseAkademien Norr, hjälpte de båda ägarna inför rekryteringen genom att intervjua dem för att få fram företagets profil så att rätt person kunde rekryteras.

– Jag är väldigt tacksam över den hjälpen och så småningom resulterade det i att vi tog in två externa ledamöter i stället för en, berättar Birgitta Corin.

Hon berättar att de externa har hjälpt till att göra styrelsearbetet mer professionellt och tagit tag i frågor som varit svåra för ägarna.

– Det är inte alltid lätt att både äga och driva ett bolag tillsammans, samtidigt som man bor ihop, säger Birgitta Corin.

Ordföranden Jan Roy och ledamoten Tommy Abrahamsson har också haft glädje av varandra, tror Birgitta Corin. De kan bolla med varandra och det har gjort styrelsearbetet mer dynamiskt, anser hon. ●

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérsgatan 37
111 61 Stockholm

B



TeamEngine

Styrelseportal

Signera styrelseprotokollet var och när du vill

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.
- Kalender med styrelsemöten och agenda.
- Gör anteckningar direkt i din surfplatta eller på webben.
- Support dygnet runt.
- Spara tid med e-signering.
- Hög säkerhet och lagring i Sverige.

Support
dygnet runt
alla dagar i veckan.



Mobilt
BankID

vid inloggning och e-signering.

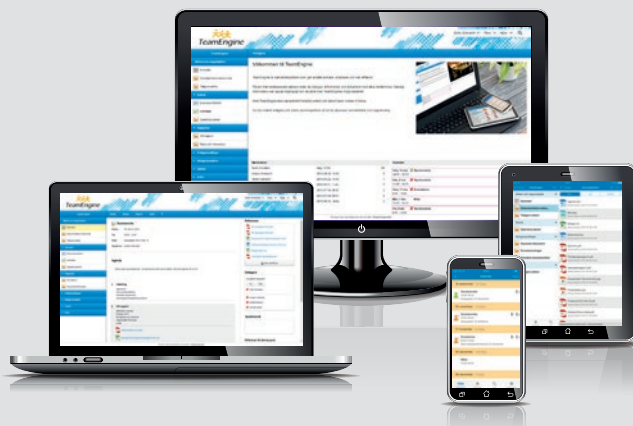


Svenskt

Lagring i Sverige,
svensk produkt, på svenska,
svenskt avtal, svensk lag.



Boka personlig demonstration eller starta en gratis provplats



☎ 08-723 80 90

💻 www.teamengine.com

✉ info@teamengine.com

Lång erfarenhet i branschen

TeamEngine är Sveriges ledande leverantör av styrelseportaler. Över 20.000 använder TeamEngine i sitt styrelsearbete och ledningsgrupper. TeamEngine utvecklas i Sverige och har funnits i över 20 år.

Vårt huvudkontor ligger i centrala Stockholm och alla våra servrar driftas av egen personal i serverhallar på svensk mark.

TeamEngine