

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 2 2018

08

GDPR

Ny marknad för hackare

13

Ny undersökning

Kundfokus i styrelserummet

15

Sjuhärad

Smart strategi ger framgång



GUNVOR ENGSTRÖM NY ORDFÖRANDE I STOCKHOLM:

Gör din läxa innan du tackar ja till styrelseuppdrag





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

Dags att tillsätta en HQ-kommission

Turerna i HQ-affären har varit många och vindlande. Trots en avslutad rättsprocess återstår många frågor att besvara. Inte minst när det gäller styrelseledamöters ansvar i finansiella företag.

Den stora frågan är hur någon styrelseledamot hädanefter ska våga ta plats i ett finansiellt bolag. I HQ-fallet stämde bolaget Mats Qviberg och hela den gamla styrelsen. Bland annat anklagades styrelsen för att ha lämnat oriktiga uppgifter och gjort felaktiga värderingar av finansiella instrument i årsredovisningen, som gav aktieägarna intrycket av att HQ-aktien var en trygg placering. Såvida man inte läste två viktiga fotnoter som gav en annan bild.

Styrelsen krävdes på 5 miljarder i skadestånd, men bolaget förlorade målet i tingsrätten medan Mats Qviberg och styrelsen vann. Det blev inget skadestånd.

Normalt ska den part som förlorar ett mål betala rättegångskostnaderna. Men i HQ-fallet blev kostnaderna mycket stora – 263 miljoner kronor. Tyngt av detta försattes HQ i konkurs. Då övergick betalningsansvaret till vinnaren i målet, det vill säga styrelsen. Det innebär att en nota på mellan 17 och 40 miljoner kronor skickades vidare till var och en av ledamöterna, som ju är solidariskt betalningsansvariga.

Teoretiskt kan ledamöterna kräva kompensation för dessa kostnader av bolaget, vilket är svårt eftersom det är försatt i konkurs. I slutet av april nåddes dock en förlikning mellan parterna, som gick ut på att Mats Qviberg avstår från att få ersättning för de 263 miljoner kronor som motsvarar rättegångskostnaderna, samt betalar 25,48 miljoner till konkursboet. Förlikningen har sedan kritiserats av Qvibergs tidigare rådgivare Christen Ager-Hanssen.

Oavsett om processen nu är avslutad eller inte, återstår en rad frågor att besvara. Här är några:

- Är det rimligt att en styrelse kan dra på sig processkostnader på mellan 17 och 40 miljoner kronor per person, trots att den vinner ett mål?
- Hur ser ansvaret ut i detalj för alla parter, det vill säga bolaget, styrelsen, revisorerna, myndigheterna?
- Hur ser revisorernas ansvar ut när det gäller att larma i tid när ett finansiellt företags värderingar börjar se märkliga ut?

En rad frågor ställdes på sin spets när HQ fick sitt tillstånd indraget av Finansinspektionen, men efter den långa och omfattande rättsprocessen finns fortfarande många frågor att besvara. Det bästa sättet att bringa ordning och reda är att tillsätta en HQ-kommission. Flera instanser har redan kommit med det förslaget, och jag kan bara instämma. ●



Per Westerberg, StyrelseAkademiens ordförande.

FOTO: STEFAN TELL



Den stora frågan är hur någon styrelseledamot hädanefter ska våga ta plats i ett finansiellt bolag.



- 04 StyrelseAkademien Stockholm**
Nya ordföranden Gunvor Engström
- 08 Ny marknad för hackare**
GDPR kan skapa oväntade faror
- 09 Riskkapital**
Myter om kvinnor och män styr
- 10 Styrelseskolan**
Utbildning svaret när kommunala styrelser sätts under lupp
- 12 Ny bok**
Larry Leksell berättar sin historia
- 13 Undersökning**
Kundfokus i styrelserummet
- 14 Kandidatbanken**
Aleva startade från noll
- 15 Föreningen Sjuhärad**
Smart strategi bygger framgång

Redaktion

Chefredaktör: Bertil Ekerlid
bertil.ekerlid@ekerlids.com
Ansvarig utgivare: Per Westerberg
Texter: Editor Media
Layout: Ashpool
Korrektur: Michelle Bergman
Tryck: Danagård Litho

Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 3 utkommer i september 2018. Uppplaga 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, Tegnérsgatan 37, 111 61 Stockholm, telefon 08-411 42 70 eller e-post till info@ekerlids.com. Ett redaktionsråd med representanter från StyrelseAkademien är knutet till tidningen.

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

”

Inom Women Presidents' Organization tillämpas en särskild teknik som går ut på att dela med sig av sina erfarenheter i en slags rundabordsmodell.



Gör din läxa innan du tackar ja

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Det är få förunnat att ha en så lång cv som Gunvor Engström. Nu tar hon med sig all sin erfarenhet till ordförandeposten i StyrelseAkademien Stockholm.

Innan du tackar ja till ett styrelseuppdrag – gör din läxa! manar Gunvor Engström. Och se helst till att skaffa grundläggande utbildning.

– Det händer fortfarande att den tillfrågade blir smickrad och tackar ja till ett styrelseuppdrag av den anledningen. Men vilka är de övriga i styrelsen? Vem är ordförande? Passar företagets verksamhet ihop med dina erfarenheter? Kolla upp och ta referenser. Och se till att du vet vad du har för ansvar och vad som förväntas av dig.

Det är Gunvor Engströms uppmaning till alla nybörjare i styrelsebranschen. Själv är hon raka motsatsen till rookie. Här är några höjdpunkter i hennes karriär hittills: Hon har suttit på flera poster i regeringskansliet – och i olika delar av näringslivet. Hon har jobbat på Svenskt Näringsliv, varit vd på Företagarna och på Bank2Bank AB och varit landshövding i Blekinge. Bland mycket annat.

Just nu har hon flera uppdrag, bland annat som ordförande i den svenska delen av WPO (Women Presidents’

Organization), ett världsomfattande och utbildande nätverk för kvinnor som äger och driver företag. Sedan i april är hon alltså också ordförande i StyrelseAkademien Stockholm.

– I en styrelse är det alltid viktigt att stämningen är god och att alla blir hörda. Ordförandens roll är att lyssna på andra och få fram alla synpunkter, hitta gemensamma uppfattningar och sedan formulera dem. Den uppgiften är svårare än de flesta tror, säger hon.

WPO tillämpar särskild teknik

Inom WPO tillämpas en särskild teknik som alla ordföranden har utbildats i. Den går ut på att dela med sig av sina erfarenheter i en slags rundabordsmodell, där ordföranden lägger upp samtalet så att alla frågor blir ställda och alla ledamöter får föra fram sina reflektioner i tur och ordning.

– Man avslutar med att ”problemägaren” sammanfattar det hon tagit med sig från samtalet. Det här gör att ingen sitter tyst och att alla delar med sig, säger

Gunvor Engström.

Som ordförande i StyrelseAkademien Stockholm hoppas hon på att få användning av metoden. I det externa arbetet vill hon också medverka till att utveckla samarbetet mellan ledning och styrelser i företagen.

– Det finns mycket mer att göra när det gäller att ta tillvara den kompetens som finns hos de enskilda styrelseledamöterna. Valberedningarna är noga med att välja rätt person, men väl på plats blir det ofta för lite utrymme till att fånga deras kunskap.

Vilka värden tillför vi?

Vad är Gunvor Engströms interna mål med sitt nya ordförandeskap?

– I StyrelseAkademien måste vi fråga oss vilka värden vi tillför medlemmarna. Det är lätt att tänka ”organisation”, snarare än ”medlem”. Vad får man ut av medlemskapet? Visst får vi in många nya medlemmar, men som i varje organisation är det också en hel del som lämnar varje år. Varför anser de det inte värt att

Gunvor Engström

GUNVOR ENGSTRÖMS RÅD FÖR ETT BRA STYRELSEARBETE:

- Skaffa utbildning. Det ger en grundplatta att stå på när det gäller styrelsearbete.
- Innan du tackar ja till ett uppdrag – tänk efter vad din roll blir. Vilka är skälen till att gå in? Vad vill ägarna? Hur ser företagets framtidsplaner ut? Vilka andra finns i styrelsen? Ditt ansvar?
- Välj in i styrelsen – sätt dig in i bolaget. Läs självklart allt skrivet material, be att få rundvandring, prata med så många som möjligt för att förstå verksamheten, kunderna, marknaden.
- Förbered dig noga inför varje möte.
- Vad tycker du själv? Tänk igenom vad du har för tankar om förslagen, vad du ska säga på mötet och hur långt du vill driva dina åsikter. Men glöm inte att lyssna på vad de andra har att säga! Du kanske missat något.

NUVARANDE UPPDRAG:

- Länsförsäkringar Fondförvaltning
- Stockholms Sjukhem
- Internationella företagarföreningen IFS
- StyrelseAkademien Stockholm
- WPO (Women Presidents’ Organization)



Gunvor Engström bildar ett starkt team tillsammans med StyrelseAkademien Stockholms vd Jessica Stark.

vara kvar? Det vill jag veta mer om.

Det är vanligt att gå med i Styrelse-Akademien för att få styrelseuppdrag, och om det uteblir lämnar man. Här finns det mycket att göra, säger Gunvor Engström.

– Vi behöver leverera ett system där utbud och efterfrågan kan mötas. Jag vet att det redan arbetas med det inom organisationen. Det är bra, för vi behöver moderna matchningsmetoder.

Med det menar hon att det inte längre räcker med cv och hårda fakta när man söker ett uppdrag eller en styrelseledamot. Hur man är, hur man betar sig i olika situationer, är minst lika relevant. Researchen kring varje person måste innefatta även egenskaper.

– Så ser rekrytering ut nu, om man vill ligga i framkant.

Delar gärna med sig

Gunvor Engström gräver gärna i sin egen erfarenhetsskatt av styrelsearbete om man ber henne. Vilken var till exempel



Händer det för ofta att du och övriga i styrelsen är på kollisionskurs så bör du överväga att lämna.

synpunkter välkomnades, även de som faktiskt inte var så bra. Det skapade en väldigt konstruktiv stämning.

Tackade ja på stående fot

Minns du någon gång när du tackade ja till ett uppdrag på stående fot?

– Ja, när Christer Ericsson (tidigare Consafe) ringde och bad mig ta plats i börsnoterade Semcon, där han var storägare. Hans argument fick mig att säga ja direkt.

Gunvor Engström hade träffat Christer Ericsson tidigare, dels i Consafe, dels i juryn för Entrepreneur of the Year, där de båda var ledamöter. Men de kände inte varandra närmare. Vilket var då hans argument? Att Gunvor Engström

den första riktigt duktiga ordförande hon mötte som ledamot? Svaret blir Lennart Nilsson, som en gång var vd i Första AP-fonden, och då ordförande i EKN, Exportkreditnämnden.

– Det blev en aha-upplevelse. Tänk att det kan vara så här! Alla

har stark integritet och vågar driva sina synpunkter även om alla inte håller med. Den typen av personer ville han ha i styrelsen, och det fick han. Gunvor Engström var med i åtta år.

Handlar om att tänka efter

Vad innebär det egentligen att ha integritet som styrelseledamot?

– Det handlar om att tänka efter hur viktig du anser en fråga vara för företaget. Här finns en trappa med flera steg. Om du tycker annorlunda än övriga i en fråga, så prioritera. Kan du acceptera beslutet får du vika dig. Om du anser att frågan ändå är så viktig att den bör följas upp, begär att det tas till protokollet så att den inte glöms bort. Om du absolut inte gillar beslutet kan du reservera dig och det är viktigt att göra det i så fall. Händer det för ofta, att du och övriga i styrelsen är på kollisionskurs, så bör du överväga att lämna.

Generellt anser Gunvor Engström att många styrelseledamöter glider på mötena, håller inne med sina åsikter för att man uppfattar att det är viktigt att nå konsensus. Men i efterhand kan det vara viktigt att kunna gå tillbaka och se vad som egentligen blev sagt. ●

Varför misslyckas lyckade projekt?

Många organisationer arbetar i projekt efter en väl utarbetad metodik. Projekten drivs i mål enligt planerad kostnad, resultat med rätt kvalitet och de avslutas framgångsrikt i tid. Trots detta landar många projekt i en nytta som faller platt. Detta gäller ofta projekt där nyttan inte kan hämtas hem förrän en eller flera människor har ändrat sitt beteende. Verksamhetsutvecklingsprojekt som en organisationsförändring, en ny process eller ett nytt IT-stöd är vanliga exempel, men det kan också handla om exempelvis produktutvecklingsprojekt. Varför uppnås då inte de effekter som vi vill åstadkomma?

Svaret är ofta att hårda värden styr resultatet, medan människorna som ska använda projektets resultat glöms bort. I många projekt är det mänskliga beteenden som är den viktigaste framgångsfaktorn för långsiktig förändring. Ett exempel är det framgångsrika industri-företaget som, efter att ha identifierat ett antal kvalitetsbrister, startade ett större projekt för att vidareutveckla sina viktigaste processer. En erfaren projektledare tillsattes och tydliga ramar för arbetet definierades. Representanter från olika delar av verksamheten medverkade i processarbetet och en gedigen kvalitetsgranskning genomfördes av relevanta intressenter. En pilot på processen genomfördes på en av avdelningarna.

Då implementeringen av processen ingick i projektet, genomfördes en utbildningsinsats för de drygt 60 medarbetare som berördes. Projektet upplevdes som mycket lyckat då man nu hade en väl genomarbetad process där kvalitetsbristerna nu kunde undvikas. Men efter tre månader visade mätningar samma kvalitetsbrister som tidigare, de nyttor som förutsagts gick inte att påvisa och det märktes inga tydliga förbättringar.

CANEAs konsulter såg förklaringen

CANEAs konsulter kontaktades för att hjälpa företaget och snart framkom en tydlig brist som kunde förklara de uteblivna förbättringarna.

”Vi kunde se att företaget hade fokuserat på det tydliga projektresultatet – i detta fall den förbättrade processen - men missat den viktigaste komponenten för att skapa nyttan: att ge förutsättningar för medarbetarna att börja använda processen! För att nyttan skulle uppkomma krävdes nämligen en förändring i beteendet hos de medarbetare som berördes. Detta kunde vi påvisa genom ett antal mätningar hos medarbetarna som berördes av processen. Resultatet visade att de flesta inte visste

varför förändringarna genomförts, vad det skulle leda till och på vilket sätt förändringen hade en inverkan på deras dagliga arbete. Det upplevdes även oklart på vilket sätt de själva skulle bidra till förändringen. Detta var den största anledningen till att medarbetarna inte hade anammat de nya arbetssätten och att de ganska snart efter utrullningen gått tillbaka till sina gamla arbetssätt,” berättar Monika Johansson, senior managementkonsult på CANEA.

” Med lyckad förändringsledning utvecklas medarbetarna tillsammans med förändringen och växer.

Förändringsledning är nyckel till framgång

Tillsammans med CANEA återupprepades implementeringen av processen där fokus var förändringsledning. Det viktigaste blev att säkerställa att alla medarbetare förstod varför företaget gjorde förändringen och vilka fördelar som fanns för deras olika roller i processen. Första linjens chefer involverades för att kartlägga påverkan av förändringen för medarbetarna och vad exakt de behövde förändra i sitt dagliga arbete och varför. För att de skulle kunna börja agera annorlunda lades mycket fokus på att skapa rätt förutsättningar som var skraddarsydda för de olika rollerna.

Handlingsplaner togs fram för att nå alla berörda medarbetare. Samtidigt coachades deras chefer av CANEAs konsulter så att de själva kunde driva implementeringen och vara ansiktet ut mot medarbetarna. Resultatet blev att alla berörda medarbetare fick en djupare förståelse och en stark vilja att bidra till förändringen. De både förändrade sitt agerande och dessutom fortsatte de att utveckla processen eftersom de nu kände ett ägarskap för den. De positiva effekterna lät inte vänta på sig!



Monika Johansson, senior managementkonsult, har lång erfarenhet av förändringsledning.

Strukturerade verktyg och metoder skapar förändring

”Framgångsrik projektledning bygger på strukturerad och systematisk tillämpning av processer och verktyg. Beteendeförändringen som måste till för att implementeringen av ett projekt ska lyckas anses dock ibland vara ett ’mjukt’ område med få strukturerade verktyg. Vi tycker inte det! För oss är förändringsledning en väldefinierad process med många konkreta metoder och verktyg. Genom att komplettera projektledning med förändringsledning har vi hjälpt många kunder att realisera projektets nyttor både snabbare och effektivare. Men framför allt mer långsiktigt hållbart, då vi sätter medarbetarna i centrum med förändringsledning och ser till att de utvecklas tillsammans med förändringen,” avslutar Monika.

CANEAs tips för lyckad förändringsledning:

- Analysera vilken typ av beteendeförändring som krävs av projektets intressenter.
- Ta fram en plan för förändringsledning och uppföljning av den.
- Starta förändringsarbetet tidigt. Vänta inte tills projektets leveranser är klara!
- Underskatta inte vikten av kommunikation.

CANEA har erfarna och certifierade konsulter inom förändringsledning och metodik som hjälper chefer och medarbetare att förstå vad som krävs för att skapa en förändring. Vill du veta mer om hur vi kan hjälpa? Kontakta oss: 010-459 00 00, info@canea.se, www.canea.se



GDPR kan skapa ny marknad för hackare

TEXT: MIKAELA WOLLIN

It-säkerhet har blivit en allt hetare fråga för styrelser, inte minst på grund av ansvarsfrågan. Nu visar det sig att GDPR kan skapa oväntade faror.

Det företag som bryter mot EU:s nya dataskyddsregler GDPR, som trädde i kraft den 25 maj, riskerar omfattande sanktioner. Det är ett faktum som kan påverka hur styrelsen arbetar med frågan. Som mest kan företaget få betala upp till 4 procent av sin omsättning i böter.

Nu visar det sig att cyberkriminella har börjat utnyttja sanktionshotet för utpressning, eftersom sanktionerna i praktiken har lett till att det har uppstått en prislapp på företagsinformation. Risken består i att hackare stjälar känsliga data som de sedan kräver en lösensumma för som ligger strax under bötesbeloppet.

Den varningen utfärdar säkerhetsföretaget Trend Micro i ett kompendium om it-säkerhet som ges ut av Techworld (IDG) som bygger på intervjuer med specialister i ämnet.

Säkerhet handlar inte bara om teknik

I kompendiet konstateras att säkerhetsarbete inte bara handlar om teknik, utan även om att ha en organisation och en plan som främjar säkerhetsarbetet. Hundraprocentig it-säkerhet är i prin-



cip omöjligt att uppnå, men man skulle kunna tro att de flesta företag ändå gör sitt allra bästa för att hålla tätt.

Men faktum är att europeiska företag blivit sämre på att upptäcka dataintrång, visar säkerhetsföretaget Fireeyes årliga rapport "M-trends".

Jens Monrad, analytiker på Fireeye, ger rådet att alla styrelser bör se till att företagsledningen tar fram en strategisk säkerhetsplan, som exempelvis anger vem som sköter kommunikationen med polisen och vem som sköter mediekontakterna vid ett eventuellt angrepp. ●

Styrelsens tre steg till en säkerhetsplan



1 Be att få en rapport över företagets tillgångar. Allt går inte att skydda men man bör veta vilka kronjuvelerna är. Ledningen ska kunna redogöra för hur dessa skyddas, vem som har åtkomst till dem och varför.



2 Se till att ledningen arbetar aktivt med planen, låt den inte bli ett dokument som ingen tittar på. En säkerhetsplan ska inte bara vara ett papper man tagit fram, den ska hållas uppdaterad.



3 Be att få en analys av vilka som är företagets svagheter. Se till att anlita ett redteam som genom penetrationstester kan komma fram till vilka säkerhetshål det finns och hur ett angrepp skulle kunna gå till.

Källa: TechWorld

Myter om kvinnor och män styr riskkapitalet

TEXT: INGRID KINDAHL

Det finns fyra stereotypa uppfattningar om kvinnor respektive män som företagare. Det bidrar till att män får mer offentligt riskkapital än kvinnor, visar forskning.

Studien har genomförts vid Luleå Tekniska Universitet av professor Malin Malmström och hennes kolleger. Resultatet publiceras i Harvard Business Review. De fyra stereotypa uppfattningarna är:

- Kvinnliga företagare är försiktiga och inte riskvilliga – män är ambitiösa och riskvilliga.
- Kvinnor är tveksamma till att låta företaget växa, män vill att det ska växa.
- Kvinnor har inte resurser till en hög tillväxttakt, män har det.
- Kvinnors företag underpresterar, mäns klarar sig bra.

Studien gick sedan vidare med att undersöka 22 olika nyckeltal bland 126 företag som ansökt om statligt riskkapital. 43 procent av dessa företag ägdes eller leddes av kvinnor, 57 procent av män.

Undersökningen av nyckeltalen visade att det inte finns någon objektiv grund alls för de stereotypa uppfattningarna.

Enligt Malin Malmström finns det studier som visar att män söker 1,5 gånger mer riskkapital än kvinnor, och får i snitt tre gånger så mycket pengar. ●



Malin Malmström, professor i entreprenörskap och innovation

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

Utbildning svaret när kommunala styrelser sätts under lupp

TEXT: INGRID KINDAHL | ILLUSTRATION: RONJA MELIN

Det blir allt vanligare att styrelsen sätts under lupp när kriser inträffar i kommunala bolag. Politiskt tillsatta ledamöters kompetens ifrågasätts. Svaret på det heter utbildning.

En debattartikel i DN tidigare i år lyfte Inga-Britt Ahlenius, tidigare generaldirektör för dåvarande Riksrevisionsverket, fram vikten av en professionell styrelse när det blåser kring vd. Hon avsåg då krisen i Kulturhuset/Stadsteatern i Stockholm, och hon konstaterade att styrelsens sammansättning var densamma som mandatfördelningen i kommunfullmäktige.

Det är fortfarande vanligt att alla ledamöter i kommunalt ägda bolag är politiskt tillsatta, men det håller på att ändras, bekräftar Göran Hogestadh, ordförande i StyrelseAkademien Mälardalen, och lärare på utbildningen ”Rätt fokus i styrelsearbete för kommunala och landstingsägda bolag”.

– Alla politiskt tillsatta ledamöter inser inte att de är lekmän i styrelsesammanhang. Många har lång erfarenhet av att sitta i olika nämnder, men att vara styrelseledamot är ju något helt annat, säger han.

Som ett exempel nämner han att det i nämnden finns ett röstningsförfarande och att man som ledamot inte sällan reserverar sig mot ett beslut. Inom näringslivet är reservationer ovanligare, där strävar man hellre mot konsensus. Det är inte heller säkert att en omröstning är det bästa sättet att stödja en vd som råkat ut för ett mediedrev.

Personligt ansvar

Många politiskt tillsatta ledamöter vet att de har ett personligt ansvar, men inte hur långt det sträcker sig. Det kan till exempel vara svårt att inse att man som ledamot har ett eget mandat – och inte ett kollektivt ansvar som delas av partiet.

– När jag berättar att styrelsens ledamöter är personligt ansvariga för precis allt i bolaget, då brukar det bli knäpptyst



i lokalen, säger Göran Hogestadh.

Kravet på aktivitet kan också kännas ovant för en person som tidigare bara suttit i politiska nämnder. I en bolagsstyrelse går det inte att luta sig tillbaka. Saknar en person rätt kompetens blir hela styrelsearbetet lidande.

Otympliga arbetssätt

Göran Hogestadh anser att styrelser i kommunala bolag ofta arbetar på ett otymligt sätt:

- Styrelserna är för stora. Det har sin grund i att uppdraget ses som politiskt och då ska nästan alla ha sin egen suppleant.

– Nio ledamöter och sju suppleanter är inte ovanligt. En sådan styrelse saknar spänst, säger Göran Hogestadh.

- För att underlätta har man ofta presidier på fyra personer, som fungerar som en arbetsgrupp. Men då får man ett skikt till i styrelsearbetet och de ledamöter som inte ingår i presidiet får ett informationsunderskott.
- Kunskapsnivån brister ofta. Ledamöterna är inte vana att handskas med frågor på den nivå som krävs.
 - Kommunala bolag är ofta stora och kan hantera miljarder. Det blir svårt för den som senast satt i exempelvis utbildningsnämnden.

Låga ersättningar skapar problem

Låga ersättningar är ett annat problem, anser Göran Hogestadh. Kommunalt tillsatta ledamöter får ofta bara några hundralappar per sammanträde plus ersättning för förlorad arbetsförtjänst och är dessutom rädda för att medierna ska granska dem.

– Men hur ska man få kompetenta personer att ta ansvar för energi- och fastighetsbolag om de inte får betalt? undrar Göran Hogestadh.

I den bästa av världar skulle vartenda fullmäktige skicka alla sina styrelseledamöter på utbildning, anser han. Det görs inte än, men han tycker att intresset ökar. Kanske inte minst tack vare kritik av den typ som Inga-Britt Ahlenius framförde i vintras. Det sätter luppen på vilket ansvar styrelsen egentligen har. Inte bara för ekonomin, utan för hela verksamheten.

– Det har blivit vanligare att man blandar politiskt tillsatta ledamöter med personer från näringslivet. Om man då även satsar på utbildning kan man få till riktigt bra team. Och så ska man hitta en bra vd från näringslivet, säger Göran Hogestadh.

Arbetet i kommunala bolag är mer

komplex än i privata bolag. Utöver aktiebolagslagen måste styrelsen dessutom se till att kommunallagen följs. Om de hamnar i konflikt med varandra är det inte alltid självklart vilken som ska råda.

– Dessa lagar är inte gjorda för att gifta sig med varandra. Kommunjurister är bra att ha, säger Göran Hogestadh.

Styrelserna borde vara mindre

Om han fick bestämma skulle styrelser i kommunala bolag vara betydligt mindre än de normalt är i dag. Högst 7–10 personer i stora bolag, 3–5 i mindre.

– De kommunala bolagen skulle tjäna på det.

Som styrelseledamot måste man ha förmågan att tänka bort politiken, påpekar Göran Hogestadh. Politiken ska skötas av fullmäktige och kommunstyrelsen.

– Det ska finnas en ordentlig struktur med ägardirektiv till det kommunala moderbolaget, som skickas ner till dotterbolagen. Exempelvis har Göteborg cirka 130 bolag, så det finns lite att jobba med. Det går inte att skriva 130 ägardirektiv, utan det måste trättas ner.

Viktiga frågor ska alltid bollas till kommunfullmäktige eller eventuellt till kommunstyrelsen för beslut.

– Annars kanske bolagsstyrelsen fattar beslut som går emot vad fullmäktige (ägaren) vill, säger Göran Hogestadh.

Han jämför med ägarledda bolag i näringslivet, sådana jobbar han själv i.

– Som ordförande där bollar jag alltid upp frågor av särskild betydelse till ägarna. Vi vill ha äkta ägarstyrning, det är det som skapar värde i bolaget. ●



GÖRAN HOGESTADHS
NUVARANDE ORDFÖRANDE-
UPPDRAG:

- Profeel Sweden AB
- Profeel Holding AB
- Profeel Norway AB
- Vilsta Sporthotell AB
- Columbird AB
- Pihls Group AB
- Tjeders Industri AB
- Helix Verktyg AB
- Sebastian Larssons FotbollsAkademi
- StyrelseAkademien Mälardalen

Strålande tider inte alltid en dans på rosor

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: ANDERS ROOS

Två gånger har Larry Leksell och hans Elekta hamnat i kris. Första gången fick han lösa den själv. Andra gången stöttades han av sin styrelse, som vägrade sparka honom.

Medicinteknikföretaget Elekta är inget familjeföretag, som man kan tro. Det bygger visserligen på en fars uppfinning, men det var ett av barnen som grundade företaget. Larry (döpt till Laurent) var i 20-årsåldern och student på Handels när han lade grunden till ett av världens ledande företag inom cancerbekämpning.

Allt det här – och mycket mer – berättar Larry Leksell om i den nyss utkomna boken "Strålande tider". Det är en öppen-hjärtig bok där han avslöjar mycket om sitt liv och sin familj, både den ursprungliga och den han bildade tillsammans med hustrun Marianne.

Uppfann gammakniven

Det Lars Leksell uppfann var en gammakniv, som gör det möjligt att operera tumörer i hjärnan utan att öppna skallen. I dag har Elekta många stråleterapier mot olika slags cancer. Nettoomsättningen ligger runt 11 miljarder och Larry Leksell är storägare. Efter många år som vd är han numera styrelseordförande. Första gången Elekta hamnade i kris var

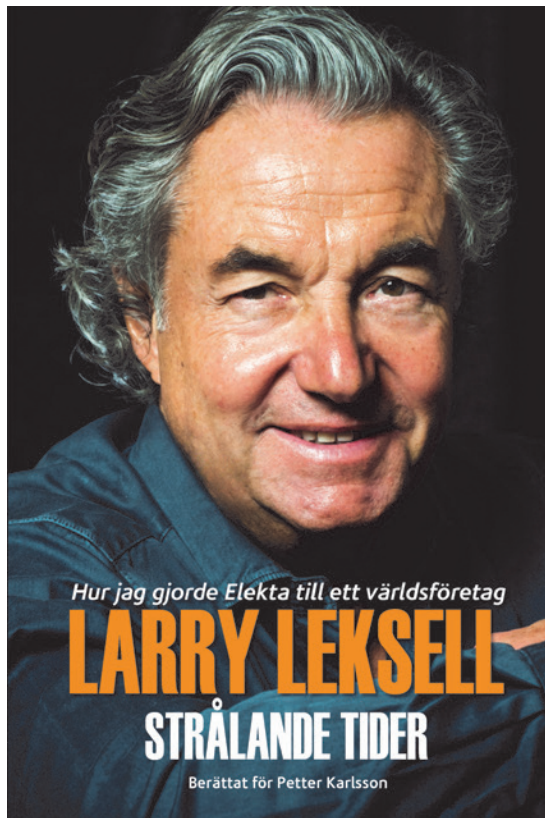
strax efter starten på 70-talet. Då hade Lars Leksell lagt ner någon miljon på fortsatt forskning, men några intäkter fanns inte. Larry fick helt enkelt ge sig ut och leta kapital, samtidigt som han försörjde sig själv som forskare och doktorand på Handels.

– Vid det här laget fanns ingen styrelse, utan jag fick ensam tackla kapitalbristen mitt i ett tekniskifte. CT och digital röntgen kom och jag blev tvungen att anpassa företaget till det.

Det lyckades, i dag är kombinationen MRI (magnetic resonance imagery) och strålskanonen en av Elektas styrkor.

Blev Elekta på heltid

På 70-talet var styrelsearbete generellt inte särskilt professionellt i Sverige. Det var det inte ens på 80-talet, men när Larry



Leksell beslöt att ägna sig åt Elekta på heltid 1986, blev det viktigt för honom att hitta en bra styrelseordförande. Juristen Björn Marklund blev den förste.

– Jag bestämde mig för att bygga en professionell organisation som tvingade mig att ta ställning till vad som är ägarrollen, styrelserollen och ledningsrollen – och separera dem.

Flera kriser uppstod

Den första krisen löstes med hjälp av externt kapital och genom kommersialiseringen av fler instrument som Lars Leksell uppfunnit. Den andra var allvarligare. Den inträffade i samband med Asien-krisen 1997.

– Jag orsakade delvis själv problemen genom mina beslut att satsa en alldes för stor del av verksamheten i Asien och Kina, som drabbades av valutakrisen och drog ner på inköpen. Men oavsett vems felet var, måste jag och styrelsen ställa oss frågan: Vad gör vi nu?

Larry Leksell

LARRY LEKSELLS GODA STYRELSEÅD I KRIS:

- Se till att ha bra koll på regelverken, så att företaget sköts korrekt.
- Som styrelse och ordförande – träng in i och förstå bolaget, organisationen, ledningen, verksamheten. Skaffa dig en bild av vad kunderna egentligen vill och hur marknaden ser ut. Gå långt djupare än bara till siffrorna.
- Tänk efter hur olika intressenter kan balanseras. Om exempelvis medarbetarna är missnöjda kommer inte heller aktieägarna att bli nöjda.
- Motverka tendensen att överbetona aktieägarvärdet. Det skapar ett felaktigt tryck på styrelsen, som får svårt att jobba långsiktigt. Ju mer komplicerad branschen är, desto mer långsiktig behöver styrelsen vara.

”

Det finns en naiv bild av att bolag behöver olika typer av ledningar i olika faser.

Krisen var existentiell, enligt Larry Leksell. Det vill säga att Elekta hade dålig balansräkning, dålig lönsamhet och dåligt kassaflöde – samtidigt. Larry Leksell var starkt självkritisk och erbjöd sig att avgå som vd. Men det sade styrelsen, med ordförande Per-Olof Mårtensson i spetsen, absolut nej till.

– De ville att jag skulle jobba mig igenom det. Styrelsen hade så pass bra insyn att den kunde göra en bättre bedömning än jag av vad i krisen som var personrelaterat och vad som berodde på situationen. De ansåg att jag var den som hade störst chans att lösa det här.

Var bara att bita ihop

Så det var bara att bita ihop och börja söka kapital. Larry Leksell började med banken, dåvarande Nordbanken. Han lyckades utverka livsnödvändiga bankgarantier genom att förklara för vice vd att det annars skulle bli hans (vice vd:s) uppgift att ringa runt till sjukhus runt om i världen och säga att deras cancerpatienter skulle stå utan vård, eftersom Elekta gått i konkurs. Det gjorde susen.

Krisen gav Larry Leksell en speciell syn på styrelsens uppgift att tillsätta och avsätta vd:

– Det finns en naiv bild av att bolag behöver olika typer av ledningar i olika faser. Då glömmar man hur ofta vi människor ändrar oss, hur mycket vi utvecklas och att vi får insikt med tiden. Men för att göra den bedömningen måste styrelsen verkligen ha full insyn i och förståelse för verksamheten. För mycket segregation mellan styrelse och ledning ökar bolagets sårbarhet.

Som ordförande i Elekta jobbar han nära nuvarande vd Richard Hausmann. Men några andra styrelseuppdrag i näringslivet har han inte. Förutom ordförandeskapet i Handelshögskolan i Stockholm ägnar han sig helt och hållet åt ideella föreningar. ●

NY UNDERSÖKNING:

Kundfokus i styrelserummet – eller inte?

TEXT: MIKAELA WOLLIN

Snabba förändringar i kundernas behov och beteenden skapar nya utmaningar för beslutsfattare.

StyrelseAkademien har tillsammans med Svenskt Kvalitetsindex gjort en undersökning som kartlägger vilken vikt styrelser lägger vid kundupplevelsen i sitt strategiarbete.

Undersökningen visar att de flesta styrelser anser att de har god kundkompetens samtidigt som väldigt få styrelser har fastställda mål för kundupplevelsen (KPI). De allra flesta styrelser har också en relativt positiv bild av sig själva när det gäller insamling av information kring kundupplevelser. De anser också att de är ganska bra på att följa upp effekterna av strategiska beslut som påverkar kundupplevelser. Enligt undersökningen har ordföranden ofta en mer positiv bild än ledamöterna om styrelsens kompetens i allmänhet och kundkompetens i synnerhet.

Undersökningen har bland annat kartlagt följande:

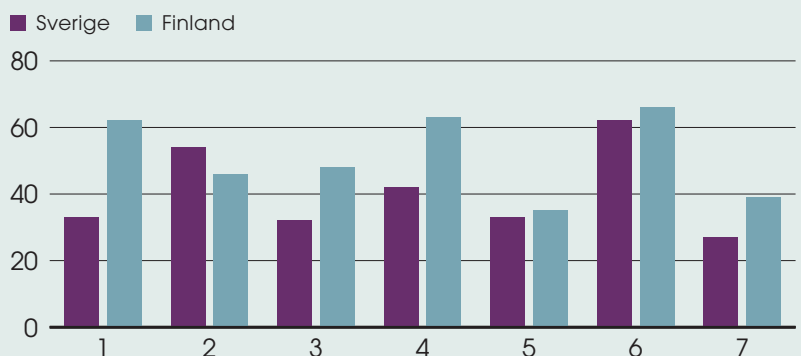
- Hur styrelser utvecklar strategier baserade på ändrade kundbeteenden.
- Om kundupplevelser driver strategiskt beslutsfattande.
- Vilken effekt strategiska beslut har på kunders upplevelser.

Undersökningen genomfördes samtidigt i Sverige och Finland och ger en viss möjlighet att jämföra hur styrelser agerar i båda länderna.

I Finland verkar styrelsemedlemmar vara mer proaktiva när det gäller kundinteraktion, medan svenska styrelser anser sig bättre när det gäller att systematiskt identifiera förändringar och vända dem till konkurrensfördelar.

Överlag verkar finländska styrelser ha en något bättre rapportering kring olika informationskällor om kundupplevelser. Finländska styrelser har också en väsentligt mycket bättre rapportering om nuvarande och framtida kundbehov. ●

Informationskällor om kundupplevelser som rapporteras till styrelsen



1. Kontinuerlig insamling av spontan kundrespons
2. Undersökningar om kundrelationer
3. Kontinuerlig uppföljning av kundmöten
4. Undersökningar om nuvarande och framtida kundbehov
5. Undersökningar om kundrelationer som förlorats eller minskat
6. Utvecklingen inom kundbeståndet
7. Uppföljning av sociala medier

BAKGRUNDSINFORMATION

Undersökningen besvarades av knappt 200 personer varav 32 procent var kvinnor och 68 procent män. 78 procent av de svarande var äldre än 51 år. 56 procent är verksamma i små eller medelstora företag.

Startade från noll

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: PRIVAT

Frida Nilsson och hennes sambo Aron Kristoffersson samlade ihop sitt pick och pack och flyttade från Stockholm hem till Umeå. Planen var klar: De skulle starta ett familjeföretag med inriktning mot hemtjänst och hushållsnära tjänster.

Fem år senare är Aleva ett lönsamt bolag med cirka 70 anställda. – Vi startade från noll, berättar Frida Nilsson. Som socionom hade jag arbetat inom omsorgsbranschen i Stockholm – och min sambo, med sin personalvetarbakgrund, hade andra erfarenheter. Men vi hade ändå en gemensam vision och ambition att skapa något nytt och annorlunda inom den här branschen. Något professionellt styrelsearbete var det inte fråga om de första åren, och styrelsen bestod av de två grundarna och en ”pliktedamot”.

– Vi hade fullt upp med den dagliga verksamheten som småföretagare och hann aldrig lyfta blicken, vi drogs alltid tillbaka till verkligheten när vi försökte, säger Frida Nilsson.

Ville bli mer strategiska

Efter drygt två år hade bolaget vuxit till cirka 35 medarbetare och de kände ett allt större behov av att hinna med att mer strategiskt fortsätta bygget av bolaget.

– Vår vision om en modernare organisation, utan klassisk hierarki och där ansvaret styrs ut till medarbetarna, vilket på sikt höjer statusen för omsorgs-

jobb, behövde hjälp på traven, säger Frida Nilsson.

De gick med i ett Almi-projekt där StyrelseAkademien deltog. Under projektets gång rannsokade de sig själva och bolaget. De insåg att de behövde någon som kritiskt granskade och satte press på dem att verkligen följa upp och se till att bolaget gick i den riktning de ville. Det var dags att professionalisera styrelsearbetet och att rekrytera en extern styrelseordförande.

Fick många kvalificerade ansökningar

– Vi gjorde en annons till Kandidatbanken och fick ett tjugotal mycket kvalificerade ansökningar. Det var väldigt smickrande. Men sedan började vi undra varför de ville söka till oss, ett litet hemtjänstföretag i Umeå? Vi började gallra.

Efter gallringen återstod tre personer, alla kvinnor, som de gjorde Skype-interjuer med. Då återstod två.

– Nu blev det riktigt svårt, berättar Frida Nilsson. Vi behövde välja mellan två riktigt kompetenta kandidater.

Valet föll på Eva Wetterstrand Wickbers som hade erfarenhet av styrelsearbete i omsorgsbranschen men också

i bland annat teknikbranschen. Denna kombination fällde avgörandet.

Ett val som Frida Nilsson är mycket glad för idag, ett och ett halvt år senare.

– Eva är en fantastisk tillgång för bolaget. Hon tillför precis det vi behövde. Vi fick ett bollplank som ställer krav, följer upp och kommer med kloka råd och tips. Hon hjälper oss att prioritera. Vi har 8–9 styrelsemöten per år, en del via Skype, men Eva reser också gärna hit ofta. Det är värdefullt.

Tydlig vision

Frida Nilsson och Aron Kristoffersson har en tydlig vision om att deras värderingar och arbetsmetoder ska ge avtryck i hela omsorgsbranschen.

– Omsorg för oss handlar om att göra mer än att bara undvika risker och att bocka av ”att göra”-listan. Vi vill hjälpa våra kunder att leva och njuta så bra det går, så länge som möjligt. Men det handlar också om att ge medarbetarna handlingsutrymme och mandat och att ge plats för kreativitet på jobbet. På så vis kan man begränsa det resursslöseri som pågår i branschen, både med pengar och med dem som arbetar där, avslutar Frida Nilsson. ●

Smart strategi bygger framgång för Sjuhärad

TEXT: INGRID KINDAHL

För tre år sedan var det vinna eller försvinna för StyrelseAkademien Sjuhärad. Man beslöt sig för det första alternativet. Med små, smarta medel och en klok strategi har föreningen blivit framgångsrik.

Förra året utsågs Sjuhärad till årets förening inom StyrelseAkademien. En stor del i framgången var att engagera Klas Ekdahl som verksamhetsledare. I dag jobbar han tätt ihop med ordförande Bosse Lindell och styrelsen, och lägger ner cirka 40 timmar i månaden på uppdraget – vid sidan om sin heltidsanställning i Borås kommun. Föreningen förde en tynande tillvaro med färre än 100 medlemmar.

– Jag satte mig ner och granskade uppdraget. Det handlade om att stärka konkurrenskraften för de små och medelstora företagen i textil- och e-handelsstaden Borås. Det som behövdes var aktivt styrelsearbete som skapar värde för ägarna.

Klas Ekdahl ser ägarna till SME som föreningens målgrupp, liksom styrelseledamöter och vd:ar. Det är de som behöver inse att ett professionellt styrelsearbete är det som kan få företagen att växa och utvecklas. Han och styrelsen i föreningen beslöt att ta fram tre produkter för att komplettera styrelseutbildningarna:

Styrelsefrukostar ordnas sex gånger per år på högskolan i Borås. Där sammanför man stadens näringsliv med akademien i syfte att förnygra Sjuhärads målgrupp. Mötesplatsen är öppen för alla och blir en inkörspport till StyrelseAkademien.

– Här når vi ofta nya medlemmar. Frukostarna är välbesökta med mellan 100 och 200 deltagare. Genom att bjuda in kända näringslivsprofiler får vi också bra mediebevaktning, säger Klas Ekdahl.

Medlemsanknutna aktiviteter anordnas två gånger per år. Ett viktigt ämne är digitalisering, en kompetens som ofta



Klas Ekdahl, verksamhetsledare i Sjuhärad.

Sjuhärads ordförande Bosse Lindell på en styrelsefrukost tillsammans med gästföreläsare Charlotte Nordén, vd på Cellbes.

saknas i dagens styrelser. Aktiviteterna ger direkt medlemsnytta i form av ny kunskap.

– Den här kompetensen finns ofta hos yngre personer, därför är det så viktigt att våga inkludera dem i styrelsen, säger Klas Ekdahl.

Sjuhärad har utvecklat ett nytt workshopskoncept kallat ”Varför Styrelse?” En slags styrelseutbildning light, som i många fall inspirerar deltagarna att ta steget och anmäla sig till den ”riktiga” utbildningen. Om inte har de ändå fått en viss kunskap om styrelsearbete som de saknade tidigare.

– Workshopen ingår i medlemskapet och hålls av forskaren Daniel Yar Hamidi, som är populär och pedagogisk. Den fungerar som en brygga till våra övriga utbildningar, säger Klas Ekdahl.

Deltar i olika event

Utöver detta marknadsför sig StyrelseAkademien Sjuhärad också genom att delta i olika event i området.

Användningen av sociala medier är en annan framgångsfaktor för StyrelseAkademien Sjuhärad. Det främsta är LinkedIn, där man bland annat lägger ut videor från frukostmöten med kända Boråsföretagare. Ett exempel är mjukvaruföretaget Centiros vd Niklas Hedin, som kom och berättade hur mycket det professionella styrelsearbetet har betytt för företagets framgång. Alla Centiros ledamöter har gått StyrelseAkademiens utbildningar.

Dubbelt så många medlemmar

Framtiden då? I dag har StyrelseAkademien Sjuhärad omkring 200 medlemmar, alltså en fördubbling. Men Klas Ekdahl tycker inte att man ska stirra enbart på medlemssiffran för att mäta framgång.

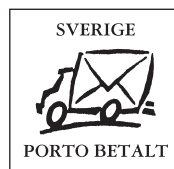
– Över tusen personer har gästat våra aktiviteter. Alla är inte medlemmar, men de är intresserade. Vi har skapat attraktionskraft kring styrelsefrågan och visat vår målgrupp att vi är intressanta och relevanta. Vi har också skapat många partnersamarbeten och ses som en viktig del av stadens utveckling.

Sjuhärad har inga stora resurser, påpekar Klas Ekdahl, men föreningen jobbar innovativt och smart. Det, och en klok strategi, bäddar för fortsatta framgångar. ●

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérgatan 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.

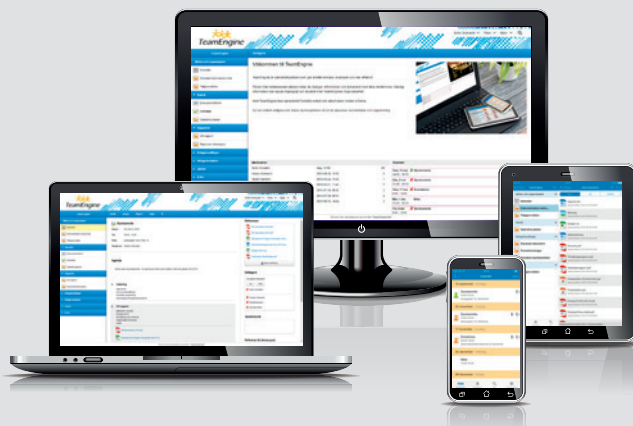


Svenskt

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