

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 4 2018

08

Digital panik

Judith Wolst ger tips i ny bok

12

Företrädaransvaret

Försäkring som ger extra trygghet

15

Föreningen Norr

Satsar på att bli näst störst i Sverige



MÖT DIGITALISERINGSEXPERTEN ANN HELLENIUS:

”Det mest riskabla är
att inte göra någonting”





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

Nya initiativ behövs i arvodesfrågan

När detta skrivs väntar hela Sverige på en ny regering och som tidigare talman för riksdagen är det extra spännande att följa med i det som händer.

Jag hoppas att en ny regering kommer att innebära att många goda krafter tar nya initiativ till att på nytt pröva frågan om hur styrelsearvoden ska beskattas.

Det nuvarande mellantinget där arvodena ska beskattas som lön, trots att ingen anställning för styrelseledamöter föreligger, måste upphöra. Både styrelseledamöter och företag drabbas hårt av att reglerna inte medger avdrag för inkomsternas förvärvande, pensionsavsättningar eller försäkringar.

Hårdast slår detta mot små och medelstora företag, som är mest beroende av externa ledamöter för att kunna växa och skapa välstånd för Sverige. Det talas mycket om att stärka de små och medelstora företagens ställning, och målsättningen är att varje litet företag ska ha en kompetens och värdeskapande styrelse.

Nuvarande arvodesregler går stick i stäv mot detta. Det är särskilt olyckligt nu när samhället genomgår en teknologisk omställning där många nya kunskapsföretag växer fram och behöver den vägledning som en erfaren styrelse kan ge.

De stora företagen har löst problemet enkelt: När ledamöterna nu måste skatta för sina arvoden som inkomst av tjänst har man helt enkelt höjt arvodena för att täcka upp för höjda kostnader. Detta har de små och medelstora företagen inte råd med.

Det som måste till är en liten förändring i inkomstskattelagen, för att åter göra det möjligt för styrelseledamöter att få fakturera – i varje fall från enskild firma. Vill man fakturera från eget aktieföretag krävs något mer byråkrati.

Förhoppningen är att denna lagändring sker snart, eftersom mycket tid redan har förspillts i onödan. Sveriges små och medelstora företag behöver tillgång till den bästa styrelsekompetens de kan få. ●



FOTO: STEFAN TELL

Per Westerberg, StyrelseAkademiens ordförande.



En lagändring borde ske snart. Mycket tid har redan förspillts i onödan. Sveriges små och medelstora företag behöver tillgång till den bästa styrelsekompetens de kan få.



FOTO: TIM KABEL

- 04 Digitaliseringsexperten Ann Hellenius:** Det mest riskabla är att inte göra någonting
- 08 Bota digital panik** Judith Wolst ger sina bästa tips i ny bok
- 09 Artificiell intelligens** Hur påverkar AI? Sjuhärad tar tag i frågan
- 10 Vikten av ägardirektiv** Så hittar ägarna den idealiske ordföranden
- 12 Företrädaransvaret** Individuell försäkring ger extra trygghet
- 14 Utan uppdrag efter valet** Riksdagsförvaltningen erbjuder styrelseutbildning
- 15 Föreningen Norr** Satsar på att bli näst störst i Sverige

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 1 2019 utkommer i februari. Uppgåva 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.

DIGITALISERINGSEXPERTEN ANN HELLENIUS:

”Det mest riskabla är att inte göra någonting”

TEXT: INGRIID KINDAHL | FOTO: SAMUEL ZELLER, STEFAN TELL (PORTRÄTT)

Hotellkedjan Scandic har förmodligen gjort ett kap som nu har anställt Ann Hellenius som CIO-CDO där hon kommer att ingå i koncernledningen. Vad titeln betyder? Att hon är expert på digitalisering.

CIO står för Chief Information Officer (eller strategisk it-chef) och CDO står för Chief Digital Officer. It och digitalisering är exempel på frågor som många styrelseledamöter fasar för eftersom de oroar sig för att kunna för lite och förstå ännu mindre. Flera studier visar också att de kan ha anledning: Digitaliseringskompetensen är generellt låg i svenska bolagsstyrelser.

– Kompetensen måste höjas för att Sverige inte ska bli omsprunget. Många kanske vet att Kina och Indien rör sig snabbt, men färre vet att när det gäller AI finns bara fyra procent av alla startups i Norden – och de flesta finns i Finland, säger Ann Hellenius.

Stor erfarenhet

Hon har själv stor erfarenhet av styrelsearbete. För närvarande har hon uppdrag i Volvo Finans Bank, kommunikationsbolaget HH Group, Lantmäteriet och Tillväxtverket. Hon är också rådgivare till regeringen och sitter i regeringens digitaliseringsråd. 2017 utsågs hon till CIO of the Year av IDG. Hon är efterfrågad föredragshållare och ämnet är digitalisering, AI, framtiden.

Ann Hellenius talar länge om hur styrelser bör sättas samman så att den digitala kompetensen höjs generellt.

Ägarna måste välja ledamöter med flera strängar på sin lyra, menar hon. Det går inte att endast adjungera en ungdom med bakvänd keps som kan berätta om AI, VR, AR och alla andra förkortningar som samhället just nu surrar av.

– Detta är inte någon enpersonsfråga, fler måste ha en djup och bred kompetens och alla behöver vara aktiva i frågan. Först då kan styrelsen skapa sig ett helhetsperspektiv. Det här borde ha gjorts i

Sverige för länge sedan, nu gäller det att komma i kapp, säger hon.

Höj din digitala kompetens

Vad kan då en enskild styrelseledamot göra för att höja sin digitala kompetens – så att man blir den relevanta och framåtblickande ledamot man verkligen vill vara?

Svaret låter enklare än det är: Iakttag, fundera och dra slutsatser. Nu handlar det inte främst om universitetsexamina eller vilket jobb man hade senast.

– Själv börjar jag varje morgon med att meditera. Därefter övergår jag till att tänka på vilka förändringar jag kan se och hur jag tror att det kommer att påverka samhället, säger Ann Hellenius.

Några svar finns inte. Ingen kan säkert förutsäga hur framtiden kommer att se ut, det gäller att vara ödmjuk. Även om det vore möjligt att förutspå den tekniska utvecklingen – många försöker – är det omöjligt att förutse hur det mänskliga

beteendet påverkas. Här måste var och en tänka själv och dra sina egna slutsatser.

Lyssna och lär

För att få bränsle till tänkandet gäller det att lyssna, lära, läsa och diskutera. Lägg mer tid på poddar, facktidskrifter, nätverk, observa-

tioner. Ta del av den senaste forskningen inom ditt intresseområde. Var nyfiken.

– Den kunskapsbas som du skaffar dig är din största tillgång som styrelseledamot. Se till att uppdatera den varje dag. Interagera med människor som förstår hur samhället förändras. Ändra din egen attityd genom att fokusera mer på reflektion – vilket är svårt för stressade människor.

”
När det gäller AI finns bara 4 procent av alla startups i Norden.

Genom att bredda sin kompetensbas blir man mer relevant och bättre på att stötta och kritiskt granska andra.

Omoget förhållningssätt

Ann Hellenius egen spaning är att vi människor just nu har ett omoget förhållningssätt till teknik. Därför finns det stora outnyttjade möjligheter i affärsvärlden och i den offentliga sektorn.

Detta kommer att ändras i takt med att teknikmognaden tilltar. Redan nu kan man se förändringar åt det hållet: Det är inte längre tillåtet att titta på sin smartphone medan man kör bil. Det finns också de som vill koppla bort sig från sociala medier.

– Snart blir det färre värderingar kring vad man lägger tid på, digitalt eller analogt. Människor kommer att inse att båda delar behövs, precis som förhållandet mellan aktivitet och vila, stad och landsbygd.

Båda delar behövs

Efter tio år med Facebook och Skype börjar användarna förstå att digitala kontakter inte kan ersätta mänskliga, båda behövs och den ena kan förstärka upplevelsen av den andra.

– Vi inser att det finns negativa konsekvenser av att alltid vara uppkopplade. På samma sätt bör man som styrelseledamot försöka se, och förutse, konsekvenser av hur exempelvis kundbeteendet förändras.

Det är svårt, och riskabelt, eftersom det kan slå helt fel. Men synen på risk är en annan sak som Ann Hellenius menar måste förändras.

Hittills har det varit stort fokus på att inte göra misstag. I den nya världen måste anställda, ledningsgrupper och styrelser tillåtas att göra misstag och lära från dem.



”
*Vi människor
har ett omoget
förhållningssätt
till teknik.*

Ann Hellenius utsågs till CIO of Year 2017 av IDG. Utöver sin roll som CIO/CDO hos hotellkedjan Scandic har hon även styrelseuppdrag i Volvo Finans Bank, kommunikationsbolaget HH Group, Lantmäteriet och Tillväxtverket. Och sitter i regeringens digitaliseringsråd.

– Det mest riskabla är att inte göra någonting. Då blir man med all säkerhet omsprungen av konkurrenterna.

Styrelsearbetet behöver förändras

Själva styrelsearbetet behöver också förändras. Många arbetar omodernt och ineffektivt, menar Ann Hellenius, och tänker på material som skickas med post

och avgränsade sammanträden med få kontakter däremellan, utom mellan styrelseordförande och vd.

– Vi behöver hitta mer agila sätt att arbeta. Som att kontinuerligt skicka runt material på elektronisk väg, kombinera fysiska möten med digitala – och få tid till samtal och reflektion snarare än presentationer. ●



Ann Hellenius

ANN HELLENIOUS BÄSTA RÅD FÖR ATT BLI DIGITAL:

- Bestäm dig för vilka tidningar, poddar, föreläsningar och annat du behöver ta till dig för att lära dig nytt snabbt.
- Iakttag hur det uppväxande släktet interagerar med varandra och sätt dig in i hur de tänker
- Studera hur människors beteende ändras.
- Använd en stund varje dag till att tänka och dra slutsatser.
- Digitalisera själva styrelsearbetet genom att skicka runt material elektroniskt och komplettera fysiska möten med digitala.
- Poddtips: Ann Hellenius lyssnar själv på Digitalpodden, Breakit och Den digitala draken.

De fem vanligaste ledarskapsutmaningarna – så hanterar du dem!

Efter snart tjugo år som chefsutvecklare i alla möjliga branscher och storlekar på företag är det intressant att se att chefer sliter med i princip samma ledarskapsutmaningar. Själv är jag inget undantag utan jag har valt att ta hjälp utifrån i flera av mina chefsroller. Utmaningarna skiljer sig dock oftast åt av antal år av chefs- och ledarskaps erfarenhet. Jag har noterat att de som har lång ledarskaps erfarenhet har lärt sig hur viktigt det är att sätta av tid för både egen reflektion och att lämna luckor i kalendern för att kunna lyssna in medarbetare på riktigt. Utmaningarna nedan är de mest typiska utmaningarna jag och mina kollegor arbetar med när det gäller själva ledarskapet. Oavsett om det är ledarutvecklingsprogram för första linjens chefer, ledningsgruppsutveckling eller VD-coaching kretsar ofta frågorna vi jobbar med kring dessa utmaningar. Mitt tips till dig är att sätta av 2-3 timmar, hitta en plats för egenreflektion och fundera på hur du själv arbetar för att hantera dessa utmaningar:

1. Prioritera tid för ett nära face to face-ledarskap

Med alla tekniska hjälpmedel och det ibland ohållbara höga tempo vi har idag är genuint nära ledarskap ofta en bristvara. Hur man än vrider och vänder är det svårare att fånga upp medarbetarnas signaler och behov om man inte har personen framför sig. Att hänga kvar några extra sekunder och visa att man är beredd att lyssna, det är då det händer. Medarbetaren känner sig sedd vilket möjliggör att den där extra frågan eller berättelsen kommer som gör att tilliten mellan er ökar.

2. Otydlig i kommunikationen och för lite feedback

När vi intervjuar chefer inför ett ledarutvecklingsprogram kring vad de själva vill träna sig på kommer ofta kommunikation och feedback upp. Min reflektion kring vad som är orsakerna till bristen på tydlig kommunikation är att man glömmer bort två saker: att man som chef ofta har ett rejält försprång i frågeställningen så att den känns enkel och självklar när man kommunicerar, vilket det inte är för mottagarna, samt att det är lätt att glömma bort hur olika vi är som personer. Vi behöver därför tänka igenom hur vi ska anpassa vårt sätt att kommunicera beroende på vem vi pratar med.

3. Ta tid för egen reflektion, ta kontroll över kalendern och stressnivån

Jag har sett alltför många chefer som kämpar med att hålla uppe en fasad att man minsann har koll på läget och inte känner sig stressad. Förr eller senare håller det inte. Extratimmarna på kvällarna tar ut sin rätt och man klarar inte leda på ett motiverande och klokt sätt. Observera vad du lägger din tid på under en "normal vecka", fundera sedan vad du kan och vill ändra på. Planera sedan in en halvtimme i veckan där du reflekterar över hur klokt du använder din tid.

”De som har lång ledarskaps erfarenhet har lärt sig hur viktigt det är att sätta av tid för både egen reflektion och att lämna luckor i kalendern för att kunna lyssna in medarbetare på riktigt.”

4. Få gruppmedlemmar att ta mer ansvar för teamet

Ett vanligt misstag jag ser är att chefen för gruppen försöker täcka upp för gruppen när enstaka medlemmar eller rentav hela gruppen inte lever upp till förväntningarna. Då menar jag inte att det sker enstaka gånger, utan att när det blir ett mönster. Ibland räcker det med små saker för att bryta trenden, som att sätta av tid och tillsammans prata om och tydliggöra vilka förväntningar man har på varandra. Att tillsammans jobba fram gruppens mål så att ägarskapet för vad man ska uppnå blir tydligt brukar vara effektivt.

5. Fatta beslut med lagom mycket delaktighet

Många tänker inte på att vi som ledare dagligen fattar flera beslut. Hur vi fattar alla dessa beslut påverkar direkt vilket engagemang och ansvarstagande vi får i gruppen. Det räcker inte att tekniskt lära sig beslutsmetoder utan det är först när du vågar låta andra påverka och vara delaktiga i beslutsprocessen som ägarskap och motivation för att genomföra beslutet växer sig starkt. Självklart fungerar det inte i alla beslut – att hitta rätt nivå på delaktighet kräver både god förståelse för mandatet



Jörgen Svedberg, områdeschef för ledarskap på CANEA, har en gedigen erfarenhet av att arbeta med chefs- och teamutveckling på alla nivåer.

i den egna rollen och förståelse för medarbetarnas olika drivkrafter.

CANEAs utbildningar inom ledarskap som gör dig starkare som ledare:

- Skapa och leda högpresterande team
- Ny som chef och ledare
- Förstå dig själv och andra mer genom DISC
- Agil coaching
- Leda människor i projekt
- Kommunikationsverktyg och träning för ledare
- Förändringsledning och förändringsledarskap

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



Så hanterar du din digitala panik

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: MARIA ÖSTLIN

Den snabba digitala utvecklingen oroar många, inte minst styrelseledamöterna. Man måste hänga med – men hur gör man? Judith Wolst ger sina bästa tips.

Judith Wolst är entreprenör, författare och digital strateg. Hon har haft flera styrelseuppdrag och också hållit utbildningar för StyrelseAkademien. Och så har hon nyss utkommit med boken ”Digital Panik” på Lava förlag.

Titeln känns välfunnen. Det är lätt att drabbas av panik när utvecklingen går så snabbt. I boken går Judith Wolst igenom vad den nya tekniken innebär och hur människor och s@mhälle påverkas. Läsaren får också en hel del tips om hur den egna kompetens kan höjas.

Ingen kan hänga med i allt

Men om man håller sig till styrelsearbete, hur ska man förkovra sig?

– Jag har ett lugnande budskap, och det är att digitaliseringen har blivit så bred att ingen kan hänga med i allting. Börja med att tänka ut vilka områden som är viktiga för dig och läs in dig på dem, säger Judith Wolst.

Ägna en stund varje dag åt att googla, gå in på sajter du har valt ut och läs artiklar. Följ olika grupper på Facebook, där postas ofta spännande artiklar. Ett exempel är gruppen Digital samhällskunskap. Och glöm inte lyssna på poddar. Det kan du göra medan du promenerar eller sitter på bussen.

– Viktigare än tekniken är att försöka förstå hur den kommer att ändra människors beteende. Det är det som ger effekt på företagen och är relevant för styrelsearbete.

Beteendeförändringar är ofta svåra att förutse. Då gäller det att tänka själv och dra slutsatser, som Ann Hellenius säger i artikeln på sida 4–6. Men det finns också en fara i att sitta själv på sin kammare och klura. För att hamna rätt gäller det att prata med andra.

Ungdomarna ändrar sig först

– Det är ungdomarna som först förändrar sitt beteende. De som är unga i dag har till exempel inte samma behov av att äga saker som tidigare generationer. Vad innebär det för affärsverksamheten?

Ett sätt att titta in i framtiden är att umgås med yngre. Prata med dina unga vuxna barn, och ta för vana att äta lunch med en ung vuxen då och då.

– Det ger perspektiv. Omvänt mentorskap är aktuellare än någonsin, säger Judith Wolst.

Det mänskliga försvinner alltså inte för att robotar tar över en del av jobben. Tvärtom, tror Judith Wolst. Det blir viktigare än någonsin att diskutera sina tankar med andra, stöta och blöta och testa sina ståndpunkter i diskussioner. ●



Judith Wolsts bok går igenom vad den nya tekniken innebär och hur vi påverkas.

Tips på lyssning och läsning

PODCASTS

digitalsamtal.se

Sätter teknikutvecklingen i ett samhällsperspektiv.

sverigesradio.se/uppkopplad

Hur digitaliseringen påverkar hela våra liv.

hejaframtiden.se

Handlar om hur vi tillsammans kan skapa en bättre framtid.

podcasts.nu/poddar/ teknikens-under

Hur påverkar den digitala utvecklingen oss?

jardenberg.se/ensakidag

Vad hände i internetvärlden medan du sov? Senaste nytt på fem minuter med Joakim Jardenberg.

LÄSNING

IIS (Internetstiftelsen)

- Blogg: iis.se/blogg
- Rapporter och guider: iis.se/fakta

Stiftelsen för Strategisk Forskning

- strategiska.se/app/uploads/de-nya-jobben-i-automatiseringens-tidevarv.pdf
- strategiska.se/app/uploads/varannat-jobb-automatiseras.pdf

Facebookgruppen Digital samhällskunskap

En grupp för alla som är intresserade av samtal om samhällets digitalisering.



Sluta gissa! AI visar vägen

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: FRANCK V / UNSPLASH

Vad är det som gör att utvecklingen av artificiell intelligens (AI) accelererar just nu? Hur påverkar AI affärsutveckling, bolagsstyrning och styrelsens arbete? StyrelseAkademien Sjuhärad tog tag i frågan.

Under september månad genomförde föreningen i Sjuhärad en frukost som handlade om den digitala transformationen och hur det digitala kompetensbehovet ser ut framöver i styrelser.

När den här tidningen kommer ut har föreningen precis genomfört Styrelsedagen i Sjuhärad på temat artificiell intelligens för datadrivna affärer. Spörsmålet är givet: Är det dags att ge plats för AI i styrelsen?

AI jämförs ibland med genombrottet för internet. Big tech-bolagen rustar för att hinna först i denna guldrusch. Amazon utmanar Google, Apple, Facebook

och Microsoft om vem som ska leda världsracet kring artificiell intelligens och i Sverige storsatsar Wallenbergarna.

AI påverkar alla

Marcus Wallenberg har sagt att "det första steget är insikt och kunskap. AI kommer påverka oss alla. Lär känna den och lär känna din väg framåt."

Kring detta kretsar Styrelsedagen i Sjuhärad och medverkade gjorde Amer Mohammed (Stena Line) om "The Autonomous business", Kenneth Qfvarnström (Brainforest) och Emma Kinnås (tech-företaget Zalster) som gav insikt om hur affärsnytta realiseras. Gästtalarare var



Niklas Hedin (Centiro Solutions) som berättade om Centiros satsning på artificiell intelligens. Niklas Hedin modererade även årets styrelsedebatt om AI och bolagsstyrning. ●

DETTA ÄR EN ANNONS ▼

VD-KOMPETENS



Till dig som är styrelseordförande eller styrelseledamot

Vi på Improvera har i många år arbetat i nära samarbete med StyrelseAkademien Sydost. Under tiden har vi sett stort värde i att utveckla styrelser men har konstaterat att det blir obalans i bolagsstyrningen om inte VD får chans att utbildas. Frågan är då om du i din styrelseroll stimulerar din VD att utbildas och därmed utvecklas i sin VD-roll?

Sedan 2015 erbjuder vi utbildningen VD-Kompetens på Teleborgs Slott i Växjö och ger VD och personer i ledningsposition aktuella kunskaper, verktyg, inspiration och erfarenhetsutbyte inom viktiga ledningsområden.

Se filmen där programansvarig Christina Lindberg berättar mer om upplägget och tidigare deltagare delar med sig av nyttan de har haft av utbildningen på [improvera.se/vd-utbildning](https://www.improvera.se/vd-utbildning)



Christina Lindberg
Programansvarig VD-Kompetens
Ackr. lärare StyrelseAkademien

DATUM OCH OMRÅDEN 2019

- 12/2** Strategi och affärsplanering, middag och övernattnig.
- 13/2** Varumärke, marknadsföring och kommunikation.
- 12/3** Ledarskap och strategisk HR.
- 13/3** Digitalisering. Hållbarhet och CSR.
- 9/4** Kundfokus och effektivitet genom Lean.
- 10/4** Innovation. Förändringsledning.
- 7/5** Ekonomisk styrning, middag och övernattnig.
- 8/5** VD-rollen och styrelsen, tentamen.
- 14/5** Reservdatum.

"Utbildningen har gett mig både nya insikter och nyttiga påminnelser om hur man ska jobba som VD. Dessutom har jag utökat mitt nätverk vilket också är viktigt."

- Deltagare som har slutfört utbildningen

 **improvera** - vi kompetensstärker beslutsfattare

Improvera AB | Framtidsvägen 12 A, 351 96 Växjö | 0470-794 630 | www.improvera.se

Så hittar ägarna en idealisk ordförande

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: J FALK

Styrelsens uppgift är att hjälpa ägarna att nå sina mål. Men få ägare har formulerat ett ägardirektiv – det viktiga första steget till en lyckad ordförande-rekrytering.

Gunnar Alexandersson är vd i konsultföretaget Styra, som hjälper ägare att skriva ägardirektiv och rekrytera styrelseledamöter. Styra har utarbetat en process som hjälper företagsägare i de två viktiga leden: Formulera ägarmål i ett ägardirektiv och att hitta en styrelse som kan hjälpa till att nå dem.

– Det är fortfarande många ägare som inte utnyttjar möjligheten att tydliggöra sin ägarvilja. Det finns en stor framgångspotential i att göra det, och ta extern styrelsehjälp att nå sina mål, säger Gunnar Alexandersson.

Strukturerad process

Processen att ta fram ett ägardirektiv är strukturerad och går i korthet till så här:

1. Ägarna går igenom en ägarstyrningsutbildning på en halv dag. Den leder till en gemensam kunskapsplattsform om vad ägarstyrning är och dess syfte. Ett antal nyckelfrågor identifieras, exempelvis vilket tidsperspektiv de olika ägarna har.
2. Ägarna får ett stort antal frågor som de besvarar individuellt. När svaren är levererade får alla delägare tillgång till varandras svar.
3. Sammanställningen av svaren leder till ett utkast till ägardirektiv som formuleras färdigt under ett par ägarmöten under Styras ledning. Därmed är det förankrat hos ägarna.



Gunnar Alexandersson, vd Styra.

– Då har vi fått fram en målsättning för ägandet och dessutom satt det i ett tidsperspektiv, säger Gunnar Alexandersson.

Ägarna får nu frågan om det tror att de skulle ha nytta av en eller ett par externa styrelseledamöter med uppdraget att hjälpa dem att nå målen. Ofta blir svaret ja, och då vidtar nästa steg – rekryteringsprocessen.

Tar fram underlag

Processen inleds med en analysfas, där Styra tar fram ett underlag som visar var företaget har varit historiskt och vart det vill gå i framtiden. Utifrån det diskuterar ägarna vilken kompetens och erfarenhet som de behöver komplettera med. En kravprofil på extern ordförande och/eller ledamot växer fram, samt en uppskattning av arvudet för detta.

– Därefter börjar vi söka i flera olika källor. Det är dels StyrelseAkademiens kandidatbank, dels Styras egen bank. Vi använder oss också av headhunting och search.

Till slut presenterar Styra tre kandidater för ägarna, som de väljer bland.

– Syftet är att styrelsen ska hjälpa ägarna att nå sina mål. Inte att agera överrock, poängterar Gunnar Alexandersson. ●



Tykoflex är ett svenskt verkstadsföretag som under



Emelie Örjes råd till andra ägarledda företag som står i samma situation som Tykoflex:

- Det kan kännas som att du lämnar över makten när du tar in en extern ordförande, men det är tvärtom – du som ägare bestämmer och ordföranden hjälper dig att nå dina mål.
- Lägg energi på ägardirektivet, det är viktigt för att styrelsen ska veta vad du som ägare vill att styrelsen ska jobba mot.
- I ett mindre företag är det lätt att tro att det inte finns någon som vill bli ordförande i just din styrelse. Tänk om! Det finns fler därute än du tror som vill hjälpa dig.



egget varumärke tillverkar främst högkvalitativa kapslingar för skarvning och terminering av optokablar i luft, mark och hav.

TYKOFLEX ÄGARE VILL VÄXA PÅ EXPORT

Ny ordförande visar vägen

TEXT: ANNIKA ROSELL | FOTO: TOBIAS_PETERSSON / RICKARD FORSBERG

Familjeföretaget Tykoflex har gått igenom ett generationsskifte och står nu i begrepp att ta ett stort exportkliv. Ägarna tar då hjälp av en styrelseordförande som redan har gjort den resan.

Tykoflex är ett familjeföretag som tillverkar produkter för fiberkommunikation och rör- och slangsystem. Allt utvecklas och produceras i Tyresö utanför Stockholm. Ett generationsskifte förbereddes under lång tid, och i januari 2015 tog den andra generationen, bestående av Emelie, Stefan och David Örjes, över ägandet och ledningen. I dag omsätter företaget cirka 130 miljoner och har 76 anställda.

Emelie Örjes och hennes bror Stefan delade i början på vd-rollen. Stefan har hela tiden haft sitt hjärta i försäljningen och 2017 tog han över som affärsutvecklare medan Emelie blev vd. Yngsta brodern David är vd för koncernens fastighetsbolag.

Tykoflex största affär avser fiberutbyggnad, något som börjar bli klart i Sverige. Övriga länder i Europa ligger dock långt efter, vilket ger en bra exportpotential. Den utmaningen tänker Emelie

Örjes och hennes bröder anta.

– Det var inget nytt för oss att ha en extern ordförande i styrelsen. Men när det var dags för oss att ersätta vår tidigare styrelseordförande efter 40 år, var vi osäkra på hur vi skulle hitta rätt person. Det var en ny situation för oss att rekrytera, säger Emelie Örjes.

Fick hjälp med profil

Efter ett seminarium om ägarstyrning beslöt de tre att ta hjälp. De vände sig till konsultföretaget Styra som tog fram ett underlag och en profil på den ordförande de ville ha.

– Det blev tydligt att vi behövde en person som kunde hjälpa oss att växa på export. Först tänkte vi se oss om i vårt eget kontaktnät, men vi insåg att vi måste hitta någon som kompletterar oss som ägare, och inte någon med den kompetens vi redan har, säger Emelie Örjes.

Alla kandidater var lika bra

Fyra kandidater togs fram, som alla var så bra att ägargruppen hade svårt att välja. Till slut föll valet på Bengt Margård, med bakgrund inom Essve-koncernen. Han tillträdde i maj 2017 och har riktat in styrelsearbetet mer på strategiska frågor än tidigare.

– Vi försöker ställa om från att vara situationsdrivna till att bli visionsdrivna och rusta organisationen för att klara en tillväxt på export, säger Emelie Örjes.

Dessutom ger Bengt Margård stöd i att skilja på ägarfrågor, styrelsefrågor och operativa frågor samtidigt som han fungerar som bollplank för alla i ägargruppen.

Emelie Örjes är tacksam för den process som ägargruppen gick igenom när de hittade sin ordförande. Nu står de inför att rekrytera en ny extern ledamot och tänker vara lika noggranna i processen. ●

Extra kudde ger trygghet för styrelseledamöter

TEXT OCH FOTO: INGRID KINDAHL

Det innebär alltid en risk att ta plats i en styrelse. Då kan det vara bra med en individuell försäkring. Som en extra kudde.

Alla vet att styrelseledamöter har ett personligt företrädaransvar, som bland annat innebär att ledamoten kan tvingas betala företagets skulder ur egen ficka. Det är långtifrån ovanligt att detta drabbar styrelser i små och mindre bolag. Dessa är ofta mer utsatta än styrelser i stora bolag, där identifikationen mellan bolag och företrädare uppfattas som svagare.

Ett sätt att minska risken är att skaffa en extra styrelseförsäkring. Styrelse-Akademiens medlemmar erbjuds att teckna en sådan hos försäkringsagenturen Riskpoint.

– Den här försäkringen är personlig och följer dig i alla dina uppdrag, säger Lars Danielsson, Riskpoints expert på vd- och styrelseförsäkringar.

Billig försäkring

Den är individuella försäkringen är billig och enbart medlemmar i Styrelse-Akademi kan teckna den. De som har Styrelse-Akademiens certifiering som styrelseledamot får teckna försäkringen till rabatterat pris (1 500 kr), övriga medlemmar 1 800 kr. Som mest ger den en ersättning på 5 miljoner kronor. Försäkringens viktigaste funktion är att betala försvarskostnaderna om försäkringsstagaren till exempel krävs på skadestånd eller erläggs personligt ansvar att betala företagets skatt eller andra skulder.

– Den individuella försäkringen ska inte blandas ihop med den vd- och styrelseförsäkring som tecknas av företaget. Den ska också finnas, och jag rekommenderar att den som tar plats i en styrelse ser till att vd- och styrelseförsäkringen tecknas och omfattar hela styrelsen, säger Lars Danielsson.

Den individuella försäkringen är alltså din egen, och du betalar den själv. Tyvärr utan avdragsrätt, nu när man inte längre får fakturera för styrelsearvoden.

Liksom med alla försäkringar är det



Lars Danielsson, expert på vd- och styrelseförsäkringar hos Riskpoint



Jan Jonassen, vd Riskpoint

viktigt att teckna den när allt är lugnt – alltså innan huset börjar brinna, om man ska jämföra med en villaförsäkring. Skulle du inse att bolaget är på väg i konkurs, att styrelsen borde ha upprättat en kontrollbalansräkning men inte gjort det, och hot om krav har kommit in, då är det för sent.

Till för mindre företag

– Försäkringen är främst tänkt för ledamöter i mindre företag. Där saknas ofta många av de ansvarsfördelningar och bolagsfunktioner, som risk management och compliance, som finns i större bolag. Avsaknaden av dessa funktioner ökar risken för styrelsen, säger Lars Danielsson.

Sedan Högsta förvaltningsdomstolen satte stopp för fakturering av arvoden finns en tendens att styrelseplatser omvandlas till platser i advisory board, och då uppstår ju frågan om den individuella styrelseförsäkringen då gäller.

Vad gäller den här försäkringen är saken klar, eftersom den är begränsad till att gälla för vd och medlemmar i styrelse eller styrelsekommitté. Övriga uppdrag i bolaget omfattas inte. Det är även viktigt att skilja det personliga ansvar som en

företrädare för ett bolagsorgan kan ha från andra situationer. Försäkringen gäller till exempel aldrig för krav avseende extern rådgivning till bolaget eller styrelsen. För sådant konsultansvar måste man försäkra sig på annat sätt.

1 200 försäkringar har tecknats

Sedan starten 2010 har cirka 1 200 enskilda styrelseledamöter tecknat den individuella försäkringen genom Styrelse-Akademi. Totalt under perioden har cirka 30 skadeanmälningar lämnats in. Alla har dock inte fått ersättning, eftersom skadan redan var känd. Hur mycket som har betalats ut i skadeersättningar vill Riskpoints vd Jan Jonassen inte avslöja.

– Men för att underlätta för våra försäkringstagare har vi anställt Angelica Luttu som skadereglerare. Hon har specialkompetens inom området, säger han.

Ett gott råd är att inte skylta med din försäkring när du väl har tecknat den. Som PS har skrivit tidigare (nr 3/2018) finns en tendens från kravställare att välja ut personer med möjlighet att betala – ofta revisorn, men även enskilda som man vet är skyddade av en försäkring. ●

DETTA ÄR RISKPOINT

- RiskPoint är en nordisk försäkringsagentur, verksam sedan 2007.
- Företräder ett 20-tal utländska försäkringsbolag och Lloyds Syndikat på den nordiska marknaden.
- RiskPoint erbjuder traditionella företagsförsäkringar men även nischprodukter som vd- och styrelseansvar, M&A-försäkring och olika lösningar inom förnyelsebar energi.

Vd orsakade skada, styrelsen fick betala

Ett mindre familjeägt företag med externa styrelseledamöter gick i konkurs. Då visade det sig att vd i flera år hade undanhållit för styrelsen att ekonomin var mycket ansträngd.

Trots att vd:n under lång tid kom in med otillräcklig finansiell rapportering lät styrelsemedlemmarna detta passera utan någon mer djupgående kontroll.

Efter konkursen riktade en av bolagets leverantörer krav mot styrelsen, baserat på underlåtenhet att upprätta kontrollbalansräkning.

Domstolen fann styrelsen ansvarig, eftersom den hade brustit i sin undersökningsplikt vad gäller företagets finansiella ställning och för att kontrollbalansräkning inte hade upprättats i tid. Dessutom tillkom försvarskostnader.

Långtgående plikt

Styrelsen har en långtgående plikt att hålla sig uppdaterad angående förhållanden i företaget, inte minst avseende den finansiella ställningen. Detta kan ofta vara mycket svårt i mindre företag, där vd:n har ett stort informationsövertag och inte sällan även är ägare. Även om det var vd:n, som i det här fallet kan tyckas vara den som orsakat skadan, föll ansvaret på styrelsen som solidariskt fick betala skulderna.

I det här fallet kunde försäkringen ersätta styrelseledamöterna för såväl försvarskostnader som det personliga ansvaret för bolagets förpliktelser. ●

Individuell styrelseförsäkring

- Försäkringen täcker uppdrag i alla typer av bolag, utom ideella föreningar.
- Försäkringen täcker uppdrag i bolagsstyrelser inom EU samt Norge och Island. Den täcker däremot inte krav som framställs i Nordamerika eller på nordamerikansk gällande rätt.
- Premien är 1 500 kr per år för certifierade medlemmar i StyrelseAkademien. För övriga är premien 1 800 kr per år.

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

Vill sadla om från politik till styrelsearbete

TEXT: ANNIKA ROSELL | FOTO: PRIVAT

Vid varje val blir förtroendevalda utan uppdrag – frivilligt eller motvilligt. Riksdagsförvaltningen erbjuder stöd i form av styrelseutbildning. Agneta Börjesson, MP, är en av de första som har nappat.

Inför årets riksdagsval beslöt Agneta Börjesson tidigt att hon inte ville kandidera en gång till. Hon hade varit riksdagsledamot i två mandatperioder med allt vad det innebar av sammanträden, utskottsarbete och pendling från hemorten Onsala till Stockholm.

– Jag visste inte vad jag ville göra i stället, så jag kontaktade riksdagsförvaltningen som hänvisade mig vidare till konsultföretaget AS3. Med hjälp av en coach där kom jag till insikt om att styrelsearbete borde vara något för mig, säger Agneta Börjesson.

Insikten ledde till att coachen presenterade ett antal styrelseutbildningar, och valet föll snabbt på StyrelseAkademiens utbildning.

Väg- och vatteningenjör

Från början är Agneta Börjesson väg- och vatteningenjör från Chalmers och hennes intresse ligger i just dessa frågor – med inriktning på ett hållbart samhälle. Hon har också arbetat en hel del med folkhälsofrågor, som hon också brinner för.

– Men egentligen har jag jobbat med alla möjliga frågor. Jag har varit partisekreterare i Miljöpartiet, jobbat på Finansdepartementet, suttit i konstitutions-, justitie- och civilutskotten. Nu har jag kvar ett uppdrag i Socialstyrelsens rättsliga råd och hoppas även bli kvar i riksbanksfullmäktige, säger hon.

Relevant bakgrund

Hela denna bakgrund tror hon skulle kunna komma till användning i ett styrelseuppdrag, kanske främst i något stort och samhällsbärande företag.

– Å andra sidan – när jag tidigare i livet har sagt att jag föredrar något har det ofta blivit något helt annat och det

Väg- och vatteningenjören Agneta Börjesson är mycket nöjd med sin styrelseutbildning.



När samhället förändras snabbt skärps även kraven på styrelserna.



har alltid fallit väl ut, säger hon.

Ibland när hon hör företrädare för företag uttala sig tänker hon att hennes kunskap kring hållbarhet, och hur politiken fungerar, skulle behövas. Efter många år inom politiken har hon också fått en känsla för hur medierna fungerar.

– Man måste ha en beredskap när det händer saker.

Mycket nöjd med utbildningen

Agneta Börjesson är mycket nöjd med sin styrelseutbildning. Gruppen där hon ingick var bred och blandad, och diskussionerna blev intressanta.

– Jag gick utbildningen i augusti i år, i Stockholm. Vi var två ledamöter från Riksdagen. Jag tror vi var först ut att nappa på den här möjligheten som vi fick. Det var fantastiskt vad mycket vi lärde oss på bara två dagar, säger hon.

När samhället nu snabbt förändras, samtidigt som hållbarhet på lång sikt blir allt viktigare, ser Agneta Börjesson att kraven på bolagsstyrelser skärps.

– Det måste finnas någon som lyfter blicken och tänker långsiktigt. Som inte bara tittar på kvartalsrapporten eller nästa år. Och som verkligen är där när det blåser, säger hon. ●

Norr satsar på att bli näst största förening

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: LENA LEE/SANDRO UMEÅ

När StyrelseAkademien Norr tillsatte en verksamhetsledare fick föreningen ett lyft. Ordförande Olof Degerfeldt har nu ett nytt mål i sikte: Föreningen ska bli näst störst i Sverige, efter Stockholm.

Norr är med sina drygt 500 medlemmar den fjärde största föreningen inom StyrelseAkademien, men målet är att bli näst störst, efter Stockholm. Och antalet medlemmar har femdubblats de senaste fem åren.

Olof Degerfeldt är ordförande sedan 2009 och dessutom vice ordförande i StyrelseAkademien Sverige sedan 2014. Föreningen omfattar Örnsköldsvik, Umeå, Skellefteå och, längst i norr, Luleå – 40 mil från norr till söder. I Umeå finns verksamhetsledaren Cecilia Lundberg på 50 procent. Hon delar sin tid mellan föreningen Norr och Företagarna som hon ägnar den andra halvan av sin arbetstid.

Lyckad strategi

– Vår strategi med en decentraliserad organisation, med lokalt genomförandeansvar av verksamhetsplanen, tydliga mål och ett tydligt ramverk, har varit en lyckosam strategi, säger Olof Degerfeldt.

Han nämner att man har byggt upp, och jobbar i, ett kluster. Engagemanget i klustret är nyckeln till Norrs framgång, anser Olof Degerfeldt.

– När du ska bygga upp en förening startar processen alltid med en aktiv valberedning – med uppgift att hitta eldsjälar som brinner för visionen och verksamheten. Det är inte alltid så lätt, det är ju ideellt arbete och det är hård konkurrens om tid och engagemang i dagens samhälle, säger Olof Degerfeldt.

Han har därför sett till att varje ort har en vice ordförande med ett stort ansvar för att lokalt genomföra den gemensamma verksamhetsplanen. Han själv samt de vice ordförandena utgör en sorts ledningsgrupp som varje eller varannan månad har Skype-möten – och vid kvartalsvisa styrelsemöten redovisar varje ort vad de gör.

Beroende av digitalisering

– För att överbrygga de geografiska avstånden i klustret är vi beroende av fortsatt digitalisering, inte bara när det



gäller kommunikation, utan också av till exempel verksamhetssystemen, säger Olof Degerfeldt.

I allt styrelsearbete är det viktigt att enas om, och samlas kring, en vision som alla upplever som stimulerande, anser Olof Degerfeldt. Visionen måste visualiseras, inte minst i interna dokument. Det underlättar och skapar förutsättningar för att jobba med rätt frågor. Så när ett möte är slut ställer han alltid frågan: Har de beslut vi nu fattat tagit oss närmare vår vision?

Sticker ut på två sätt

– Jag tycker vår förening sticker ut på två sätt, säger Olof Degerfeldt. Dels har vi ett växande medlemsantal, dels har vi otroligt välbesökta frukostseminarier som vi ofta geografiskt samordnar med varandra. Idag har vi 32 frukostmöten på fyra orter varje år och hittills har de varit gratis både för medlemmar och icke-medlemmar. Framöver kommer dock icke-medlemmar att få betala en mindre summa för att få delta, avslutar han.

Faktum är att föreningen Norr har de mest välbesökta seminarierna av alla föreningar. Hittills i år har man sammanlagt haft 1 745 deltagare, varav drygt 50 procent kvinnor. Det rimmar väl med ett annat av föreningens övergripande mål: att ett mångfalds- och jämställdhetsperspektiv ska prägla arbetet i föreningen. ●



Olof Degerfeldt

STYRELSEUPPDRAG UTÖVER STYRELSEAKADEMIEN:

- Bilfrakt Bothnia-koncernens samtliga sex bolag
- Westerbottens Bryggeri
- Pauser Media
- Löbe Granit
- Kvarkenfisk
- Brf Storfjället
- Rovögers Vägsamfällighet

EXEMPEL PÅ TIDIGARE STYRELSEUPPDRAG:

- Norra Skogsägarna
- XL Bygg
- Vulkan Resor
- IT-Hantverkarna
- Office Sverige
- IMS Data
- Elon

Exempel på teman på frukostmötena under året:

- Vad är mitt företag värt och hur värderar jag det?
- Hur kan varumärket driva din affär?
- Kan "Corporate storytelling" förbättra mitt företags prestation?
- Kan mångfald vara lönsamt?
- Från pappersstyrelse till ett värdeskapande styrelsearbete
- Kvinnor som ledare genom historien – internationellt, nationellt och regionalt
- Den digitala transformationen

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérsgatan 37
111 61 Stockholm

B



Allt för styrelse och ledning

Sveriges ledande leverantör av styrelseportaler.
Över 20 000 styrelseledamöter använder TeamEngine.



TeamEngine Insider Manager

Med TeamEngine Insider Manager skapar och hanterar ni era insiderförteckningar/ loggböcker online. Ett automatiserat system som gör en besvärlig och tidskrävande uppgift smidig och lättskött.



TeamEngine Styrelseportal

TeamEngine Styrelseportal hjälper er att samla och distribuera materialet till er styrelse på ett säkert och smidigt sätt. Ledamöterna kan ta del av dokumenten, föra anteckningar och signera protokoll var de än befinner sig i världen, via app eller webb.



TeamEngine Krisportal

TeamEngine Krisportal ger er säker lagring av er krisplan och övriga dokument på en extern plats. Hantera krisgruppens möten och samla alla berörda personers kontaktuppgifter och roller.



För att prova gratis, få en demonstration eller mer information
ring oss eller besök vår hemsida

08-723 80 90

www.teamengine.com

