

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 1 2019

10

Medlemsenkäten

Nu redovisar vi vad medlemmarna tycker

14

Matchmaking

Fyra lyckade event för att hitta den perfekta styrelseledamoten

15

Årets Förening 2018

StyrelseAkademien Västsverige kammade hem titeln

GULD
KLUBBAN



GULDKLUBBEVINNARNA:

**”Breddad kompetens
behövs i styrelserna”**





Experis™
Executive
ManpowerGroup

Vi gör det lätt att tillsätta tungt

Ta din verksamhet till nästa nivå med framgångsrika ledare

På Experis Executive är vi specialiserade på chefsrekrytering och att hitta personer som kan leverera resultat på nyckelbefattningar inom ledarskap och strategi. Oavsett om det är en interim- eller rekryteringslösning, nationellt eller internationellt.

Hör av dig om du behöver fylla de tunga posterna

Experis Executive finns över hela landet och i mer än 50 länder världen över. Vi är en del av ManpowerGroup.

www.experis.se, 0771-55 99 20

Utan omvärldsbevakning stagnerar styrelsen

Omvärldsbevakning håller snabbt på att bli en av de viktigaste uppgifterna för styrelseledamöter. Utan den riskerar styrelsearbetet att stanna kvar i en svunnen tid, då kontroll var viktigare än framtidsvy. Så är det inte längre.

Det som händer i omvärlden påverkar nästan varje bolag – och inte bara lite. Politiska beslut, regeländringar och förändringar i marknadsstrukturer kan över en natt skapa en helt annan spelplan än den som företaget kände sig hemma i alldeles nyss. Den svenska regeringskrisen, gula västarnas protester i Frankrike, Trumps beslut att stänga ned den amerikanska statsapparaten, protesterna mot regeringen i Ungern är bara några exempel på händelser som kan påverka svenska företag.

Brexit står naturligtvis i en klass för sig. Det är svårt att överblicka vad som kommer att ske med svenska företag som handlar med brittiska företag, och/eller som har svenska anställda i Storbritannien, eller brittiska anställda i Sverige.

Hållbarhetstrenden är en annan omvärldsfaktor som det är viktigt för en styrelse att hålla koll på. Inte bara för att uppfylla de formella kraven på hållbarhetsredovisning, utan för att få en djupare förståelse för hur hållbarhets-

krav, som exempelvis antikorrupktion och jämställdhet, påverkar kundernas och arbetskraftens beteende.

Miljödebatten är viktig av samma skäl. Det handlar inte bara om att företaget ska agera klimatsmart, utan även om att förstå hur företagets syn på frågan påverkar andra intressenter.

Digitaliseringen har vi skrivit mycket om i PS på senare tid, och jag vet att många styrelseledamöter tycker att den och andra trender kan vara svåra att greppa.

Hur gör man då för att hålla omvärldsbevakningen levande på styrelsens dagordning? Ett sätt är just att sätta frågorna på dagordningen och ge tid åt ett visst filosoferande, att låta ledamöterna inspirera varandra genom att dela med sig av sina tankar. Många är mycket aktiva med att delta i seminarier, läsa och följa med i debatten.

Ett annat sätt är att bjuda in experter, exempelvis professionella omvärldsanalytiker, till styrelsemötet en gång per år. Analytikerns anförande ska naturligtvis ha anknytning till företagets verksamhet. Då kan ledamöterna ges möjlighet att ställa frågor och väcka idéer som kan diskuteras gemensamt. ●



FOTO: STEFAN TELL

Per Westerberg, StyrelseAkademien ordförande.



Det enda som är konstant lär ju vara förändring, och då gäller det att ha förändringen som en viktig punkt på dagordningen.



- 04 Guldklubban** Årets guldklubbor gick till Alf Göransson, Loomis, och Marie Berglund, Eurocon Consulting
- 08 Nästa steg i styrelsearbetet** Skapa en professionell valberedning
- 10 Medlemsenkäten** Tillgång till kunskap viktigast för medlemmarna
- 11 Notis** AMF-chef vill att styrelseledamöter får bättre betald
- 12 Forskning** Det behövs mer forskning kring ordförandens roll
- 14 Matchmaking** Fyra lyckade event för att hitta styrelseledamöter
- 15 Årets förening** StyrelseAkademien Västsverige tog emot priset

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 2019 utkommer i juni. 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 StyrelseAkademien 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.

”Breddad kompetens behövs i styrelserna”

TEXTER: INGRID KINDAHL | FOTO: BENGT SÅLL

Det har blivit allt viktigare att få in erfarenhetsbredd i styrelsen. Det menar Marie Berglund, som sedan 2015 är ordförande i konsultföretaget Eurocon Consulting. Självt är hon ekolog.

Jag kan mycket om alger och älgar. Man behöver inte vara ekonom eller civilingenjör för att vara styrelseledamot i ett företag. Men, man måste ha erfarenhet och intresse av företagande och man måste ge styrelsearbetet tid, säger Marie Berglund.

Hon menar att när näringslivet och samhället i övrigt förändras så snabbt som nu behövs flera olika kompetenser i bolagsstyrelserna. I Eurocon Consulting har hon satt framtidsfrågorna i första rummet, och utsett ett revisionsutskott med duktiga ekonomer som håller stenkoll på delårsrapporterna. Även i andra sammanhang borde man kunna använda experter på det sättet i styrelsearbetet. Det kan handla om ett investeringsutskott eller ett förvärvsutskott, menar Marie Berglund.

– Då kan man ge styrelsearbetet en större bredd, med kompetens inom frågor som inköp, beteendevetenskap och hållbarhet. Styrelsens ledamöter kan bidra med sin specifika kompetens. Ett företag är ju en organisk varelse som drivs av värderingar och personalfrågor. I Eurocon Consulting har vi alltid rekryterings-

läget för nyckelbefattningar och successionsplanering på vårt bord.

En bättre struktur på styrelsearbetet har också lett till att ägare, styrelse och ledning i Eurocon Consulting har vågat mer de senaste åren. Från att ha varit ett konsultföretag enbart riktat mot skogsindustrin har kundbasen breddats.

Nu jobbar man mot flera branscher, som energi-, gruv- och verkstadssektorerna. Det har delvis skett genom förvärv. År 1990 var företaget enbart norrländskt, nu finns det i hela landet. Man har även tagit uppdrag utanför Sverige.

– Genom att våga mer har vi balanserat mellan olika branscher och faktiskt sänkt vår risk. Om en bransch befinner sig i lågkonjunktur, har vi andra kunder, säger Marie Berglund.

Från få till många medarbetare

Eurocon Consulting i Domsjö startades från början av sju delägare, nu är tre kvar. Vid starten trodde ingen av de sju att de någonsin skulle anställa någon, men nu ligger antalet medarbetare på 240. Omsättningen närmar sig 250 miljoner kronor. Några regelrätta ägardirektiv har styrelsen inte fått, men två av delägarna har själva plats i styrelsen. Den tredje är ordförande i valberedningen.



”
Genom att våga mer har vi sänkt vår risk.

Marie Berglund vann Guldklubban för onoterade bolag. Ur motiveringen: ”Som ordförande har Marie Berglund varit pådrivande för en fortsatt snabb expansion av affären, både inom befintliga branscher och genom en breddning mot nya områden.”

Marie Berglund

MARIES TRE GODA STYRELSEÅD

- Se till att det finns olika kompetenser i styrelsen, men med erfarenhet från företagande.
- Håll rekryteringsfrågorna ständigt aktuella.
- Lär känna potentiella chefer i organisationen, bland annat genom att låta dem föredra frågor för styrelsen.

NUVARANDE UPPDRAG

Noterade bolag:

- Boliden, ledamot

Onoterade bolag:

- Eurocon Consulting, ordförande
- Baltic Sea 2020, ledamot
- Insynsrådet för Länsstyrelsen i Västernorrland

”Styrelsen måste våga utmana ledningen”



– Det innebär att vi diskuterar löpande. Samtidigt gäller det att se till att rätt frågor hamnar på styrelsens bord. I början kunde det hända att ägarna fastnade i operativa frågor, men då sade vi andra i styrelsen ”Hallå, ska vi diskutera det här, ska vi inte titta längre fram?” Det fungerade, säger Marie Berglund.

Hon har under många varit ledamot i Bolidens styrelse och lärt sig en hel del om styrelsearbete där.

– Där såg jag hur man strukturerar arbetet, vad som krävs. Så som ny ledamot 2007 i Eurocon började jag med att sätta formalian på plats. Det uppskattades av ägarna.

Till vardags är Marie Berglund anställd på NCC, där hon är råvaru- och miljöchef i affärsområdet Industry. Hon går på styrelsemöten på arbetstid och kvällstid men förbereder dem på fritiden. Både hon själv och hennes chefer i NCC ser styrelsearbetet i Boliden och Eurocon Consulting som utbildning. Dessutom har hon uppdrag i styrelsen för Baltic Sea 2020, Björn Carlsons Östersjöstiftelse, där hennes kunskap inom miljöfrågor kommer till sin rätt.

Håller utkik efter tänkbara ledare

Något som Marie Berglund värnar om som styrelseordförande är att lära känna potentiella ledare i organisationen. Ett sätt är att låta någon av de anställda föredra en fråga för styrelsen.

– Det är häftigt för dem att få visa styrelsen vad de kan, och värdefullt för oss att få träffa den som verkligen kan frågan, säger hon.

Det var en stor upplevelse för Marie Berglund att, i samband med ledningsgruppsmöte i NCC, åka till Grand Hôtel i Stockholm för att ta emot Guldklubban ur prins Daniels hand. Den andra pristagaren, Alf Göransson, var dessutom under många år vd för NCC.

– När jag kom in i spegelsalen tänkte jag ”Wow!” Det var pampigt med kristallkronor och vikta servetter. Jag kände mig lite som kusinen från landet, men jag var inte nervös. Ingen i publiken kunde ju Eurocon lika bra som jag, förutom vår vd som satt i publiken, det var jag säker på. ●

Alf Göransson har fått Guldklubban 2018 för sitt arbete som ordförande i Loomis. Under hans tid har resultatet mer än trefaldigats. Stort fokus på strategiskt tänkande ligger bakom.

Loomis är ett kontanthanteringsföretag som knoppades av från Securitas 2008, under Alf Göranssons tid som vd där. Det föll sig säkerligen naturligt för aktieägarna att erbjuda honom ordförandeklubban i Loomis, och ingen lär ha ångrat sig – kursutvecklingen har varit 460 procent när detta skrivs. Resultatet har trefaldigats och antalet anställda uppgår numera till över 21 000. Verksamhet finns i över 20 länder.

Hur mycket har ordföranden och styrelsen bidragit till framgångarna?

Alf Göransson är inte den som förhåver sig:

– Det är ju begränsat. Den stora förtjänsten ligger hos ledningen som gör ett fantastiskt jobb. Vi har haft tre mycket skickliga vd:ar i rad, säger han.

Viktigt med vd-rekryteringen

Å andra sidan medger han att just i vd-rekryteringen ligger en av styrelsens absolut viktigaste uppgifter. Den första vd:n, Lars Blecko, tog Alf Göransson från skogsindustrin.

– Jag kände honom eftersom vi hade arbetat tillsammans, och rekryteringen blev också väldigt lyckad. Nästa vd, Jarl Dahlfors, kom inifrån verksamheten så vi var säk-



Alf Göransson vann Guldklubban för noterade bolag: Ur motiveringen: ”Med sin djupa branschkunskap, breda internationella utblick och kompromisslösa fokusering på affären och dess lönsamhet har han framgångsrikt lett Loomis till den världsledande position bolaget idag har i sin bransch.”

► ra på att även han skulle göra ett bra jobb. Jag hade träffat honom länge i Loomis. Nu har vi Patrik Andersson och där tog vi många referenser och gjorde många intervjuer innan vi beslöt att anställa honom. Även det blev väldigt lyckat.

När man väl har en bra vd på plats gäller det för styrelsen att verkligen engagera sig i bolagets verksamhet, menar Alf Göransson. Det handlar om att skapa en atmosfär som ger utrymme för allas kompetens och synpunkter, håll en öppen samtalston som gör det lätt att säga vad man tycker.

– Det ska vara kul att vara där. Alla ledamöter ska känna sig inbjudna till att verkligen ventilera alla frågor under respektive punkter på dagordningen, säger Alf Göransson.

I Loomis är styrelsen förhållandevis liten, sju personer inklusive två arbetstagarrepresentanter samt vd. Hälften kvinnor, hälften män. En av ledamöterna är Jan Svensson, förra årets guldklubbevännare för ordförandeyttet i Fagerhult.

Styrelsen ska veta vad som händer

I det dagliga arbetet gäller det för styrelsen att hålla sig uppdaterad med vad som händer i bolaget och ha god kunskap om verksamheten. Det är en förutsättning för att kunna göra det viktiga jobbet att utmana ledningen när den presenterar valmöjligheter och förslag för styrelsen.

– Då ska atmosfären runt bordet vara på gränsen till provocerande, så att riktiga diskussioner uppstår kring strategin. Det här ska ta mycket tid, säger han.

Samtidigt är det också viktigt att undvika att det uppstår olika sidor kring en fråga, som skulle kunna leda till att några känner sig som vinnare medan andra ser sig som förlorare.

– I Loomis styrelse är vi alltid överens efter dessa diskussioner. Det kan hända att man inte gör det där förvärvet som ledningen föreslog, helt enkelt för att diskussionerna gör att man gemensamt kommer fram till att det inte var strategiskt riktigt eller för dyrt. Det är en process.

Varje år genomförs en utvärdering av styrelsen i Loomis, där ledamöterna anonymt får möjlighet att ge synpunkter på sig själva och varandra. Alf Göransson

sammanställer och redovisar för valberedningen. Hittills har detta dock inte lett till några förändringar, bara till små justeringar som att lägga lite mer eller mindre tid på någon fråga i fortsättningen.

Hur hålla sig à jour?

Hur gör man då som styrelseledamot för att hålla sig à jour med vad som händer? Enligt Alf Göransson handlar det om att besöka verksamheten, ofta tala med ledningen, lägga in fler möten om det behövs och i övrigt ”lägga lite krut på att förkovra sig mellan varven”. Självt deltog Alf Göransson exempelvis nyligen i ett seminarium om kontantfria betalningar – något som ju skulle kunna påverka Loomis negativt, i alla fall teoretiskt.

– Men än så länge är det bara i Sverige och i Norden som folk överger kontanter. I alla andra länder växer kontanthandlingen, säger han.

Sedan han slutade som vd i Securitas har Alf Göransson blivit något av ett styrelseproffs med åtta uppdrag. Han betonar ständigt att det gäller att kunna lägga ner tid på varje uppdrag, så han har fullt upp.

– Har man mycket erfarenhet att dela med sig av är det ingen nackdel att ha många uppdrag. Det ger en bred insikt i vad som händer, och alla bolag där man är verksam får nytta av det.

Just nu är han inte ute efter fler uppdrag, men när han får frågan ställer han sig själv ungefär samma frågor varje gång: Har han tid, finns förutsättningar för att han ska kunna göra ett bra jobb, förstår han sig på verksamheten och skulle han kunna jobba med övriga i styrelsen.

– Det gäller att syna korten, så att jag verkligen kan göra någon nytta, säger han. ●

Alf Göransson

ALFS GODA RÅD FÖR STYRELSEARBETE:

- Var beredd på att arbetet tar tid. Har du inte tiden, tacka nej till uppdraget.
- Var engagerad i bolagets verksamhet.
- Hellre något mindre styrelser än stora. Med mindre styrelser blir diskussionerna bättre och arbetet löper smidigare.
- Var noga med att ifrågasätta kalkyler och förslag från ledningen. Det i sin tur kräver kompetens och erfarenhet från styrelsens sida.

NUVARANDE UPPDRAG

Noterade bolag:

- Loomis, ordförande
- Sweco, ledamot
- Hexpol, ledamot
- Melker Schörling AB, ledamot
- Attendo, ledamot

Onoterade bolag:

- Sandberg Development, ledamot
- Aimpoint Aktiebolag (dotterbolag till Sandberg Development), ledamot
- Granuldisk (dito), ledamot
- Axfast AB, ledamot
- Axel Johnson Inc, USA, ledamot



Guldklubbarna delades ut av H.K.H. prins Daniel vid en ceremoni i Stockholm den 28 november. Huvudtalare var Michael Wolf och moderatorer var Anna Ekelund och Belgin Fortaci.

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



Bra utvärdering valberedningens bästa verktyg

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL OCH PRIVAT

Allt fler företagsägare ser potentialen med att ha en extern styrelse. Nu gäller det att ta nästa steg: en professionell valberedning. Den behöver i sin tur en bra utvärdering som verktyg.



Svensk kod för bolagsstyrning stipulerar att det ska läggas till ett femte element till bolagsstyrningen. Utöver dem som aktiebolagslagen föreskriver – stämma, styrelse, vd och revisor – anser man att valberedning ska finnas. För hur ska man kunna hitta kompetenta externa styrelseledamöter utan en fungerande valberedning?

– StyrelseAkademien har ju en vision om att varje styrelse ska ha en extern ledamot. Självt tycker jag alltid att det är bättre om man är två. Att ha en valberedning är ett bra sätt att hitta rätt personer utanför sin närmaste bekantskapskrets, säger Gunvor Engström, ordförande i StyrelseAkademien Stockholm.

Sök utanför närmaste kretsen

Då uppstår frågan om hur man tillsätter en bra valberedning. Resonemanget är precis detsamma som när man ska svara på frågan hur man tillsätter en bra styrelse.

– Självklart bör ägaren vara representerad i valberedningen. Gå sedan utanför den närmaste kretsen. Fundera över vilken kompetens som behövs i valberedningen för att hitta rätt kompetens till styrelsen, säger Gunvor Engström.

Hon får fullt stöd av Gunnar Hesse, nestor inom StyrelseAkademien, just när det gäller valberedning och styrelseutvärdering.

– I Sverige finns en sund tanke om en valberedning som utan koppling till styrelsen föreslår ledamöter. Men många ägare slarvar. De vill inte delta i processen eller lägga ner de pengar som det kostar att ha en professionell valberedning. På börsen återfinns ofta samma valberedare i ett stort antal bolag. Det blir ineffektivt, säger han.

Än så länge är det inte vanligt att mindre företag har någon valberedning, och ännu mindre att där ingår någon extern person – det vill säga någon utanför ägar-kretsen.

StyrelseAkademien utbildar

För att höja intresset för professionella valberedningar har StyrelseAkademien Stockholm tagit fram en utbildning i hur en bra valberedning ska jobba.

Hur ser man då till att en valberedning blir effektiv? Gunnar Hesse påpekar att detta inte är någon hobby. Det gäller att valberedningen är väl insatt i bolagets strategiska arbete och vet var det är tänkt att befinna sig om exempelvis fem år. Annars går det inte att avgöra vilken

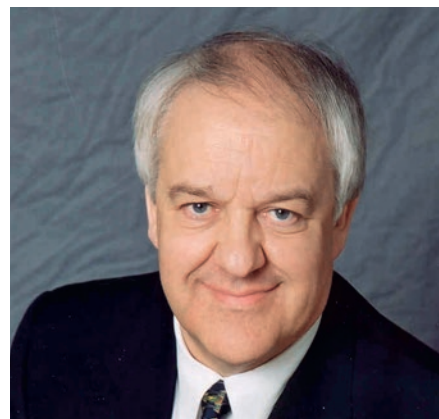
styrelsekompetens som behövs för att ta bolaget dit.

– Sedan är det ju ett lagarbete. Det går inte att föreslå en styrelse som består av ett antal primadonnor.

Konsult kan hjälpa till

Kan man ersätta valberedningen med en rekryteringskonsult?

– Du kan inte delegera bort ansvaret. Men när valberedningen väl har fastslagit vilken kompetens som behövs, då kan en konsult hjälpa till att hitta lämpliga



Självklart bör ägaren vara representerad i valberedningen.

Gunvor Engström



Det går inte att föreslå en styrelse som består av ett antal primadonnor.

Gunnar Hesse



kandidater, ta referenser och så vidare, säger Gunnar Hesse.

Ett viktigt moment är att utvärdera den styrelse som finns.

– Om man gör en väl utförd utvärdering kan man upptäcka om det saknas kompetenser och om det finns brister i hur samverkan fungerar, säger Gunvor Engström.

Hon har själv varit föremål för många styrelseutvärderingar, och menar att de ofta lämnar en del i övrigt att önska. De kan vara slentrianmässigt genomförda och leder inte alltid till några förändringar. Men nyligen var hon själv med om

en utvärdering som hon tyckte fungerade bra. Först fick ledamöterna dokumentera vad de själva tyckte var deras egna styrkor och var de behövde förbättra sig.

– Därefter tog ordföranden upp en diskussion i hela styrelsen som jag tycker blev väldigt givande. Men det gäller ju att alla säger vad de verkligen tycker utan att oro sig för att någon ska reagera negativt, säger hon.

Krävs lång erfarenhet

En bra utvärdering kräver att den som utför den själv har lång erfarenhet av styrelsearbete, är klok och har god människokännedom. Och sunt förnuft, som Gunnar Hesse efterlyser. Den typ av utvärderingar som StyrelseAkademien erbjuder, med enkätfrågor, ger en bra plattform för vidare diskussioner, anser han.

– Men det är ett underlag, sedan måste man fördjupa med intervjuer. Därefter gäller det att låta alla ta del av utvärderingen och göra de förändringar man anser behövs. Alltför ofta läggs utvärderingarna till handlingarna, och sedan händer inget mer, säger han.

Då har man slösat bort både tid och pengar. ●

Tillgång till kunskap viktigast för föreningens medlemmar

TEXT: MIKAELA WOLLIN | GRAFIK: STYRELSEAKADEMIEN

Det allra viktigaste skälet till att man är medlem i StyrelseAkademien är att få tillgång till den djupa kunskap om styrelsearbete som finns där.

Det visar den medlemsenkät som skickades ut i höstas i syfte att undersöka hur StyrelseAkademien medlemmar ser på föreningen och sitt medlemskap. Totalt svarade 1 070 personer.

Resultaten presenterades på StyrelseAkademiens ordföranderåd i Stockholm i slutet av november förra året. Det är ett forum där ordförandena för landets 16 föreningar samlas.

– Det är viktigt för oss att medlemskapet känns relevant och givande. Vår ambition är att fortsätta fråga och mäta hur nöjda våra medlemmar är och vad de tycker är viktigast säger Maria Öhman, vd för StyrelseAkademien Sverige.

Nästa steg är att de olika föreningarna nu tar hem resultaten till hemmaplan, för att fortsätta det ständigt pågående arbetet med att vidareutveckla StyrelseAkademien.

Vi älskar feedback!

I föreningen Stockholm svarade omkring tolv procent på enkäten.

– Det var väldigt intressant att läsa framför allt de lite friare kommentarerna i slutet av undersökningen. Givetvis hoppas vi att ännu fler ska delta i kommande enkäter. Det är ett sätt för oss att hålla örat mot rälisen och också ett sätt för medlemmarna att vara med och påverka. Vi älskar feedback!

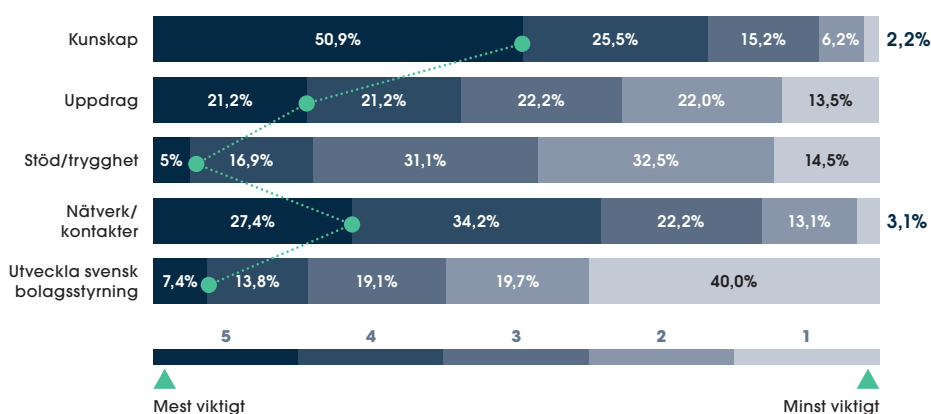
Det säger Charlotte Gustavsson, verksamhetschef för föreningen i Stockholm, i en kommentar.

– Vi vill ju att medlemskapet ska kännas viktigt och värt något år efter år, och inte bara för en enstaka utbildningsinsats, säger hon.

Christer Thylin, som är ordförande i StyrelseAkademien Jämtland, tycker

Vad är viktigast för dig som medlem i StyrelseAkademien?

Medlemsundersökning ht 2018, bas 1 070 medlemmar



att enkäten är bra och att de som svarat gett ett kvitto på att föreningen jobbar på rätt sätt. Samtidigt betonar han att det är viktigt att göra dessa undersökningar kontinuerligt för att få jämförbarhet.

– Vår styrelse har också fått i uppgift att boka upp ett antal medlemmar det kommande året för att i grupp diskutera vad man tycker. På liknande sätt ska jag och styrelsen träffa våra samarbetspartner för att få deras input, säger Christer Thylin.

Vill ha mer kunskap

Undersökningen visar att StyrelseAkademien medlemmar främst är med i föreningen för att få kunskap.

Hela 76 procent anger att tillgången på kunskap är det viktigaste skälet att vara medlem. För 50 procent av dem som prioriterar kunskap är syftet att hålla sig à jour med nya och aktuella frågor som rör styrelsearbete, medan 40 procent vill ha kunskap för att utveckla sin kompetens som styrelseledamot.

För 62 procent är nätverk och kontakter det viktigaste skälet att vara medlem. Av dessa svarar 44 procent att syftet är att knyta nya kontakter, medan 41 procent svarar att de vill nätverka för att träffa likasinnade och utbyta erfarenheter.

54 procent vill att medlemskapet ska generera uppdrag på det ena eller andra

sättet. Av dessa vill 64 procent få fler eller andra styrelseuppdrag, medan 15 procent vill hitta ledamöter till bolag som de är engagerade i.

Undersökningen visar också att StyrelseAkademien främst förknippas med ord som *kompetens, kunskap, nätverk och professionalitet*.

Av dem som svarade på enkäten är 62 procent styrelseledamöter, 41 procent styrelseordförande, 60 procent äger bolag, 39 procent är vd och 17 procent är anställda. De flesta har flera roller samtidigt. Majoriteten, 48 procent, har två till fyra styrelseuppdrag, 20 procent har ett uppdrag, 14 procent har fem eller fler uppdrag, medan 18 procent saknar uppdrag i nuläget.

Ris och ros

Under de fria kommentarerna finns både ris och ros. På det hela taget är de medlemmar som svarade på enkäten nöjda med sitt medlemskap. Mest nöjda är medlemmarna i föreningen Sjuhärads. Därefter följer föreningarna i Skåne, Jönköping och Norr. De som gav kritik var i en del fall besvikna över att de inte har fått något uppdrag, andra tycker att föreningen behöver förnygras. Somliga är bekymrade över frågan om beskattning av styrelsearvoden. Där pågår dock ett påverkansarbete från StyrelseAkademiens sida. ●

AMF-chef vill att styrelseledamöter får bättre betalt

AMF-chefen Anders Oscarsson vill att styrelseledamöter ska få bättre betalt. Det säger han till di.se i en intervju. I valberedningsarbetet inför årets stämhosäsöng slår Anders Oscarsson fast att det har blivit svårare att hitta kompetenta styrelseledamöter.

– Mitt mål är att det ska bli attraktivare att arbeta i styrelser. Då kan flera se styrelsearbete som en alternativ karriär eller vara beredda att lägga sin fritid på ett styrelseuppdrag för att det är roligt och ersättningen är bra, säger han.

Vill ha fler förändringar

Anders Oscarsson anser dock att även andra förändringar behöver genomföras. Ett generellt problem är att villkoren för styrelseledamöter är utformade på ett sätt så de snarast passar ekonomiskt oberoende före detta direktörer och inte personer i karriären som försörjer sig på styrelseuppdrag.

– När man sätter sig i en styrelse får man oftast arvodet ett år i efterskott. Fler bolag bör överväga att göra utbetalningar månads- eller kvartalsvis. Personer som inte är ekonomiskt oberoende, utan försörjer sig på styrelsearbete behöver löpande ersättningar, säger Anders Oscarsson. ●



FOTO: SAMUEL ZELLER

Källa: di.se 13 januari 2019

StyrelseAkademien passerar 7 000 medlemmar

Grattis Kristoffer Jacobsson, du är föreningens 7 000:e medlem!

Tack! Jag har visserligen deltagit i ett antal frukostmöten och seminarier i StyrelseAkademien regi, men nu har jag tagit steget fullt ut och blivit medlem och tänker öka min närvaro.

WSA LAW är en advokatbyrå med affärsjuridik som inriktning och med åtta kontor runt om i Sverige. Kristoffer

Jacobsson är baserad i Jönköping där kontoret har 19 anställda, varav femton är jurister. Medlemskapet i StyrelseAkademien är en del i byråns långsiktigt planerade generationsskifte.

– Flera av våra seniora advokater har varit och är medlemmar i StyrelseAkademien och nu kliver vi i nästa generation också på tåget. Genom medlemskapet hoppas vi förvalta och utveckla det nätverk som våra äldre kollegor byggt upp och flera av oss har också ambitionen att bli mer aktiva i egna styrelseuppdrag, delta i styrelseutbildningar samt knyta nya kontakter, avslutar Kristoffer Jacobsson. ●



Kristoffer Jacobsson är advokat och delägare i WSA LAW.



Vi hjälper företag i Västsverige med att utmana invanda mönster och att accelerera framgång!

Ledningsstöd | Förändringsledning | Digitalisering | Interim Management

www.coroc.se

Nu kliver ordföranden fram i ljuset

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: PATRIK SVEDBERG

Det behövs mer forskning kring styrelseordförandens roll, och en av dem som tänker bedriva det är professor Mattias Nordqvist vid Jönköping University. Han tror att bolagens styrelseordförande kommer att synas mer i framtiden.



Det är ju begränsat. Så svarar årets guldklubbevinnare Alf Göransson (se artikel på sidan 5) på frågan om hur mycket en ordförande egentligen kan ta åt sig av äran för ett företags framgångar.

Rent vetenskapligt är det svårt att bevisa att ordföranden har en större påverkan på ett bolag än vad exempelvis konjunkturutveckling och strukturovandlingar har. Bristen på vetenskapliga studier är ett problem, anser Mattias Nordqvist. Han och StyrelseAkademien har därför inlett ett samarbete som förhoppningsvis ska ge en del svar, bland annat om vad som egentligen karakteriserar en bra styrelseordförande. Forskningsprojektet bygger på en kartläggning av och intervjuer med samtliga vinnare av Guldklubban. Studien söker dock ännu sin fulla finansiering.

Gått igenom all forskning

Men Mattias Nordqvist och hans medarbetare sitter inte överksamma under tiden. De har ägnat sig åt förstudier, bland annat en stor internationell litteraturgenomgång av den forskning som ändå finns.

– Vår tes är att ordförandens roll har

förändrats kraftigt de senaste decennierna och den är fortfarande stadd i förändring i samband med ökade krav på transparens, hållbarhet, mångfald och digitalisering. När ordföranden blir mer synlig, blir det också lättare att utkräva ansvar, säger han.

Fokus på familjeföretagande

Mattias Nordqvist har under många år forskat i företagsekonomi med fokus på familjeföretagande. Han har studerat både noterade och onoterade bolag, och konstaterar att forskningen ofta leder till governance-frågorna. Men allt som oftast saknas svar på de frågor som kommer upp.

Vad är det då som finns hittills? Litteraturgenomgången ger vid

handen att det är en fördel om styrelseordföranden är duktig på att samarbeta med vd och kan driva igenom strategiska beslut utan att äventyra relationen med vd som hen ju är chef för. En bra ordförande ska vara politiskt och socialt skicklig.

– Problemet är att detta är uppenbara saker. Vi tycker inte att forskarna hittills har tittat ordentligt på ordföranderollen. Vad menas till exempel med ”politiskt

och socialt skicklig”? Vi hoppas kunna komma med en del svar, säger Mattias Nordqvist.

Enligt honom finns det stora statistiska studier som bland annat har visat att bolag där styrelseordföranden själva har tidigare vd-erfarenhet presterar bättre när det gäller ett antal mått som börskursutveckling och lönsamhet.

– Men dessa resultat kan kritiserars. Om ett bolag har haft en stark utveckling på börsen, kanske hållbarhetsfrågorna har hamnat i skymundan, säger Mattias Nordqvist.

Bra med externt inflytande

Vad finns det för bevis för att det är gynnsamt för ett företag att ha externa ledamöter? Mattias Nordqvists egen forskning visar att det är bra med externt inflytande i privata företag, framför allt för att man får en större spridning på input – ägarna får helt enkelt in fler perspektiv. Det finns också stöd för att bolag behöver olika typer av ordföranden i olika utvecklingsfaser.

En spaning Mattias Nordqvist har gjort är att ett skifte är på gång när det gäller synen på ordföranden. Tidigare har vd alltid frontat företaget och styrelsen setts som en homogen grupp.

– Vi menar att forskningen och omvärlden har ägnat för lite uppmärksamhet åt ordföranderollen. Med de stora förändringar som är på gång kommer ordföranden att kliva fram och mer ses som den ledare hen är, säger Mattias Nordqvist.

”
När ordföranden blir mer synlig, blir det också lättare att utkräva ansvar.



FOTO: AZMANI

Offa tillfrågad om råd

Han har många kontakter med familjeföretag och blir ofta tillfrågad om råd när det gäller styrelsearbete.

– I familjeföretag ser man ofta att de som inte tidigare har haft en aktiv styrelse gärna vill börja med det. Då finns en risk att ägarna väljer in ledamöter som inte har tillräcklig erfarenhet av den typen av företag. Följden kan bli en kulturkrock. Jag brukar ge rådet att hitta ledamöter som passar ihop med ägarfamiljen, som är beredda att bidra med sin kompetens, men som har respekt för familjeföretaget, säger han.

Just nu ser han en tendens att huvudägare är mer benägna än tidigare att ta in en extern ordförande för att avlasta dem. De känner att de behöver någon som är en bättre mötesledare än de själva och de vill fokusera på det strategiska tänkandet. ●



Mattias Nordqvist, professor vid Jönköping University.

Omvärldsbevakning för styrelser



En uppdaterad styrelse är effektiv



Vi skräddarsyr bevakningar

Konkurrenter
Kunder
Prospects
Myndigheter
Teknik
Lokalt
Internationellt
m.m.

Fråga efter en kostnadsfri behovsanalys

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

Vinnande koncept för styrelsearbete

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: STYRELSEAKADEMIEN

Matchmaking må vara populärt i den privata sfären, men passar ännu bättre inom näringslivet. Det tror i alla fall Anneli Ehrling på StyrelseAkademien Stockholm, efter att ha arrangerat fyra succéartade event.

Anneli Ehrling är relativt ny som medarbetare på StyrelseAkademien Stockholm och har tidigare arbetat med medlemsklubbar, både som anställd och i egen regi.

– Jag visste inte mycket om styrelsearbete när jag började, men jag såg snart att det fanns ett behov av att styrelsekandidater och företagsledare träffades. Så föddes idén om ett matchmaking-event, säger hon.

Fyra event har genomförts

När detta skrivs har fyra event genomförts sedan våren 2018 i samarbete med bland andra Almi och Företagarna. Konceptet går i korthet ut på att partnern (till exempel Almi eller Företagarna) har valt ut, och bjudit in, sju företag som behöver styrelseledamöter. StyrelseAkademien har i sin tur bjudit in 50 kandidater bland sina medlemmar. Vid ett första event har bolagen fått information om vikten av att ha en professionell styrelse. Vid ett andra event har även StyrelseAkademiens medlemmar bjudits in. Bolagen presenterar sig själva på tre minuter, därefter hålls ett kort föredrag och till sist inleds själva minglet där representanter för bolagen och styrelse-



Stefan Thorberg, ordförande i Leader Island som var ett av bolagen som pitchade och sökte styrelsekompetens, samtalar med Louise Nicolin, medlem i StyrelseAkademien Stockholm.

ledamöterna träffas och presenterar sig närmare under organiserade former. Man går runt mellan olika bord, där personal från StyrelseAkademien finns för att stötta och för att fotografera styrelseledamöterna. Kvällen avslutas med att ledamöterna lämnar in sina ansökningar – med bild och allt – till det företag de har blivit intresserade av.

EXEMPEL PÅ LYCKAD MATCHMAKING

Här är några personer som fått styrelseuppdrag genom StyrelseAkademien Stockholms matchmaking-event:

- **Christine Rankin**, ledamot Adventurebox
- **Staffan Eklöv**, ledamot Adventurebox och Enliven AB
- **Thomas Öster**, ledamot Realisator Robotics AB
- **Peter Carlsson**, ordförande Ingross AB
- **Anette Tänneryd**, ledamot Mipecorp

Seminarieserie under våren

Under våren planerar StyrelseAkademien Stockholm att genomföra en seminarserie som är tänkt att upprepas varje år. Fokus ska ligga på vad en styrelseledamot behöver kunna för att anta ett styrelseuppdrag och svara på frågor som: Hur hittar man valberedningarna? Hur gör man med skatten? Vad ska jag begära i arvode? Det handlar alltså om hur man sköter uppdraget praktiskt. Seminarierna kommer att filmas och informationen kommer också att samlas i en handbok.

StyrelseAkademien Västsverige ”ett föredöme” för andra föreningar

TEXT: ANNIKA ROSELL | FOTO: PRIVAT

En glad och stolt Rigmor Öberg tog emot priset Årets Förening 2018. Hon är ordförande i StyrelseAkademien Västsverige och har tillsammans med övriga i styrelsen och den operativa verksamheten tagit sin förening till nya nivåer.



FOTO: STEFAN TELL

Anneli Ehrling har arrangerat fyra matchmaking-event i StyrelseAkademiens regi.

Stort intresse

– Intresset har varit väldigt stort hittills. Vi har valt att ha 50 deltagare och sju bolag, men omkring 200 deltagare har anmält sig. Jag tycker det är viktigt att antalet deltagare inte blir för stort. Medlemmarna får i förväg veta vilka sju bolag som kommer till eventet, och de uppmantras att bara anmäla sig om de verkligen är intresserade av minst ett av dem. Den som inte kommer med får förtur till nästa gång, säger Anneli Ehrling.

Självklart följer hon upp eventet med en enkät för att se om det har lett till några uppdrag. Några exempel på lyckade matchningar har dock redan kommit in (se exempel här intill).

Vitt skilda branscher

De bolag som har bjudits in kommer från vitt skilda branscher. De kan vara startups, men StyrelseAkademien ställer som krav att de redan ska ha en etablerad styrelse och vara tillräckligt stora för att gagnas av ett aktivt styrelsearbete. Många söker en speciell kompetens till sin styrelse.

– Därför är det viktigaste för våra medlemmar inte att de redan har haft styrelseuppdrag. Det är kompetensen som är det centrala, säger Anneli Ehrling. ●

Det var StyrelseAkademiens ordförande Per Westerberg som räckte över priset, samtidigt som han gratulerade Rigmor Öberg till ett föredömligt arbete.

Resan påbörjades redan under 2017, då verksamheten växte geografiskt och styrelsen fattade ett strategiskt beslut om att ta nästa utvecklingssteg. Satsningen innebar bland annat att anställa en ny verksamhetschef på heltid.

– För att nå vår vision om minst en extern ledamot i varje västsvensk styrelse behöver vi aktivt driva opinion och stärka vårt varumärke – samt lyfta vikten av ett strukturerat styrelsearbete, säger Rigmor Öberg.

Under året 2018 har föreningen även firat 25-årsjubileum, vilket inneburit ett stort antal aktiviteter och event med teman som lockat både tidigare medlemmar och nya intresserade.

– Vi märker att intresset för ägar- och bolagsstyrningsfrågor i Västsverige har ökat jämfört med tidigare. Det har bland annat lett till att



Rigmor Öberg har noterat ett ökande intresse för ägar- och bolagsstyrningsfrågor i sin region.

StyrelseAkademien Västsverige i hård konkurrens lyckades bli återvald som leverantör av utbildningar till kommunala styrelseledamöter i Göteborg under kommande mandatperiod.

– Det är vi glada för, inte minst för att vi la ner mycket arbete på att vinna den upphandlingen, säger Rigmor Öberg. ●

SÅ HÄR LYDER MOTIVERINGEN:

StyrelseAkademien Västsverige är ett föredöme inom flera områden. Föreningen och dess företrädare delar med sig av tid och erfarenheter, samt deltar aktivt i många olika projekt för att stärka hela StyrelseAkademien. StyrelseAkademien Västsverige ställer sig helhjärtat bakom StyrelseAkademiens värdegrund och har ett genuint engagemang för att alltid göra det ”lilla extra”, som att bereda rum för ett hundratal medlemmar som annars skulle ha varit utan en naturlig hemvist och därmed även ta ett nytt regionalt ansvar.

Föreningens företrädare har en mycket bra kännedom både om sina medlemmar och om StyrelseAkademiens tjänsteutbud. StyrelseAkademien Västsverige utmärker sig också genom att under det gångna året ha erbjudit betydligt fler aktiviteter än under tidigare år.

Detta sammantaget gör att föreningen får årets utmärkelse. Vi anser att StyrelseAkademien Västsverige är en sann vinnare.

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérgatan 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

