

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 2 2019

08

Almis styrelsekartläggning

Externa rekryteringar av ledamöter går trögt

11

Generationsväxling

Så kan styrelsen ge stöd

12

Styrelsearvodet

Hemställan till regeringen om nya arvodespraxisen



ÅSA BERGMAN, KONCERNCHEF I SWECO:

Vd får gärna ha informationsövertag





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

Swedbank är ett utmärkt studieexempel

Det är alltid farligt att recensera andras moral och etik, och jag tänker inte göra det. Jag tycker alltid att man ska förutsätta att alla gör sitt bästa – och ändå blir det fel ibland.

Med det sagt anser jag att vårens händelser i Swedbank, som bland annat slutade med en sparkad vd och en avhoppad styrelseordförande, representerar svåra problemställningar som det kan vara intressant för alla som har plats i en styrelse att studera. Tänk om det hade varit jag? Hur skulle jag ha agerat? Vilka åtgärder hade enligt min åsikt legat i bolagets bästa intresse?

Det är mer konstruktivt än att sätta sig till doms över personer i krisdrabbade företag, eftersom alltför skarp kritik riskerar att slå tillbaka på en själv om man en gång skulle hamna i en liknande situation. Exempelvis var Swedbanks förra vd, Birgitte Bonnesen, kanske lite väl snabb med att, i samband med penningtvättssmissstankarna, anklaga Danske Banks ledning för att ha skött sitt jobb dåligt.

Varje styrelse och ledning bör vara beredd på att en kris kan uppstå i företaget. Då gäller det för styrelsen att ta frågan på mycket stort allvar. Innan man avfärdar de anklagelser som riktas mot företaget måste man tänka igenom sin egen trovärdighet. Man måste sätta sig in det problem som presenteras – gjorda utredningar ska läsas och inte

mörkas. Utredningar som eventuellt tillsätts ska följas upp så att de verkligen adresserar de problem som är aktuella. Som styrelseordförande kan man inte ha all insyn, men när krisen kommer är det läge att gå så djupt in i sakfrågan som möjligt.

Ett gott exempel på hur det ska gå till är när Ingvar Kamprad anklagades för nazistsympatier. Då togs ett ordentligt grepp om situationen för att ta fram kunskap om vad som verkligen hände, bland annat genom att gamla tidningsartiklar grävdes fram ur arkiven.

Vid en kris kan företagets hela förtroendekapital stå på spel. Då måste man verkligen försöka sopa rent. Annars finns alltid risken att saker man påstod inte fanns ändå dyker upp. I dagens medievärld, där allt går så mycket lättare än förr att kolla, kommer man inte undan med att hålla tyst.

Därför är affärer som Swedbanks utmärkta tillfällen att studera vad man själv tycker att företrädarna har gjort rätt och fel. Men när man går igenom andras problem är det också tid att tänka på hur hel och ren man själv är. Har du själv gjort tillräckligt i ditt eget styrelsearbete?

I svåra situationer blir företagsledningen ofta paralyserad. Då är det styrelsen som måste hålla i takt-pinnen. ●



FOTO: STEFAN TELL

Per Westerberg, StyrelseAkademiens avgående ordförande.



Tänk om det hade varit jag? Hur skulle jag ha agerat?



INNEHÅLL

FOTO: BENJAMIN CHILD

- 04 Intervju** Åsa Bergman, vd/koncernchef Sweco, om styrelsens roll för vd
- 06 PWC-undersökning** Svenska vd:ar tror på sina företag – men tvivlar på den globala tillväxten
- 08 Styrelsekartläggning** Externa styrelseledamöter påverkar positivt
- 10 Utbildning:** Ökat fokus – Strategi ur ett styrelseperspektiv
- 11 Generationsväxling i bolaget** Advokat Kristoffer Jacobsson ger råd
- 12 Arvodesfrågan** Hemställan lämnad till regeringen
- 14 Ny ordförande** För Svante Forsberg står medlemsnytta och arvodesfrågan högt på agendan

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 2019 utkommer i september. Upplaga 8 000 ex / ISSN 1103-3673

Annonser

Annonspriser:

Helsida: 16 900 kr

Baksida: 22 900 kr

Halvsida: 9 900 kr

Kvartssida: 6 900 kr

Moms tillkommer på alla priser.

Annonsbokning:

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

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

INTERVJU MED ÅSA BERGMAN,
NÄRINGS-
LIVETS MÄKTIGASTE KVINNA:

”En styrelse ska vara stöttande men också kritisk”

TEXTER: INGRID KINDAHL | FOTO: CASPER HEDBERG

Åsa Bergman utsågs i våras till Näringslivets mäktigaste kvinna 2019 av Veckans Affärer. Anledningen var hennes position som koncernchef för Sweco, Europas största arkitekt- och teknikkonsult. Hon basar över 16 000 medarbetare som tillsammans omsätter 18,7 miljarder och ger en vinst på 1,2 miljarder.

Posten som koncernchef har hon bara haft i drygt ett år, men hon är långvägare inom Sweco och har haft en lång rad operativa tjänster sedan hon började på företaget för 28 år sedan. Frågan är hur en operativ högsta chef med så stort ansvar ser på sin styrelse. Vilket typ av stöd behöver en vd?

– I bästa fall ska styrelsen utgöra en stödjande, men även kritisk, diskussionspart som bidrar med kunskap och erfarenhet. Styrelsens sammansättning spelar roll – och mångfald, både vad gäller kompetenser, genus och bakgrund, är enbart av godo och bidrar till en rikare dialog och bredare bas i beslutsfattandet, säger hon.

Tydlighet är ett nyckelord för Åsa Bergman.

– De styrelser som jag har erfarenhet från har erfarna ordföranden och ledamöter som är mogna. Det gör att deras synsätt på de olika rollerna; ledning, styrelse och ägare är väldigt tydliga, de styr dialogen rätt, säger hon.

I Swecos fall är det Johan Nordström som är styrelseordförande. Han tillhör den familj som, via ägarbolaget Skirner, äger en stor del av Sweco. Familjen Nordström lär arbeta efter devisen ”att alltid rekrytera någon som är duktigare än de själva” – vilket borgar för att denna styrelseordförande har högt förtroende för sin rekrytering Åsa Bergman. Bland övriga styrelsemedlemmar i

”

Mångfald i styrelsen är enbart av godo och bidrar till en rikare dialog och bredare bas i beslutsfattandet.



Sweco återfinns Alf Göransson, som fick Guldklubban 2018 för sitt arbete som ordförande i kontant-hanteringsföretaget Loomis.

– Det jag behöver som koncernchef är precis det jag har: En ordförande som är engagerad, intresserad, lyssnande och tillgänglig. När det gäller vissa strategiska frågor fungerar ordföranden som bollplank. För mig är det viktigt att ordföranden har tid för en god och öppen dialog. Jag och min ordförande Johan Nordström har regelbundna avstämningar vid större affärer och planerar tillsammans inför styrelsemötena. Men jag kan också ringa honom precis när jag vill om jag behöver bolla någonting. Det är en förmån att ha en ordförande som har haft en relation till Sweco under lång tid och som förstår vår strategi, säger Åsa Bergman.

Det är också viktigt att alla styrelseledamöter använder sin unika kompetens för att föra kritiska resonemang inför viktiga beslut. Alla perspektiv måste upp i dagen, poängterar hon.

Viktigt med tillit

Samtidigt understryker Åsa Bergman att styrelsen ska arbeta på en generell nivå och inte eftersträva detaljkunskap om verksamheten. Hon ser det som helt naturligt att vd har ett informationsövertag över styrelsen så länge styrelsen har stort förtroende för sin vd.

– Man ska alltid eftersträva en stark tillit mellan ordföranden och vd. Så länge förtroendet är intakt är informationsövertaget inget problem, säger hon.

Men vd måste också ha eget manöverutrymme:

– I grunden är det viktigt att vd och ledning får mandat att driva verksamheten och att mandatet inte krymper – i alla fall inte under normala omständigheter. I vårt bolag, till exempel, har vi haft snabb tillväxt, varför frågorna har ändrat karaktär jämfört med hur det var för några år sedan. Därför har jag precis rekryterat en ny finanschef och en ny kommunikationschef – det är mitt jobb.

Ingen detaljstyrning

Även om inte styrelsen ska styra i detaljfrågor krävs ändå att den har stor kunskap om företaget, annars blir det svårt att utforma en framgångsrik strategi.

– För att uppnå denna generella kunskap om företaget ligger det i allas intresse att styrelsen utbildas och erbjuds djupare information och analyser. Detta måste komma från ledningen.

Det handlar inte bara om den egna verksamheten, utan även om kunskap om branschen, konkurrens-situationen och marknaden.

Inom Sweco bjuds styrelsen årligen in till två strategidagar. Åsa Bergmans uppfattning är att styrelsen visar uppskattning för att ledningen på detta sätt höjer blicken från det dagliga arbetet.

– Vi tittar på megatrender och specifika områden där vi har utmaningar. Det brukar leda till livliga diskussioner i styrelsen. Det här behövs när vi ser stora trender av strategisk karaktär som gör att man kanske måste ändra något av större karaktär. Strategidagarna utformas av mig och ordföranden tillsammans.

Samtidigt påpekar hon att styrelsen också har ett eget ansvar när det gäller att skaffa sig information om branscher och trender. Är styrelsen rätt sammansatt? Kommer olika perspektiv och olika erfarenheter fram i diskussionerna?

– Det är ju det man bidrar med som styrelseledamot, säger hon.

Utvärdering viktig faktor

Utvärderingen är en viktig faktor för en väl fungerande styrelse. Åsa Bergman drar paralleller till andra typer av undersökningar som regelbundet görs inom ett företag, exempelvis kundundersökningar och medarbetarenkäter. Men det duger inte att bara sätta in resultaten i en pärm och glömma dem. Det gäller att ta resultaten på allvar, göra strukturerade analyser och dra slutsatser som kan leda till förbättringar.

– En sak som är viktig att utvärdera är styrelse-ordförandens arbetsrelation i förhållande till vd. På Sweco tar vi detta på största allvar, säger hon.

Åsa Bergman har själv ett styrelseuppdrag vid sidan av jobbet som koncernchef. Hon är ledamot i Persson Invest, ett familjeföretag i bilbranschen vars ordförande Bob Persson fick Guldklubban 2014.

– Det är väldigt roligt, och berikande för mig i jobbet som koncernchef. Det jag bidrar mest med är att jag kan säkerställa att styrelsen får en god orientering när det gäller omvärldsanalys. Samhällsutveckling och samhällsbyggnad är mina specialområden, och de är också viktiga för Persson Invests framtid. Dessutom är jag mycket intresserad av ledarskapsfrågor, hur man utvecklar bolag vad gäller ledarskap och mångfald – det kan jag också bidra med. ●

Åsa Bergman

FEM GODA RÅD FRÅN EN VD TILL EN STYRELSE

- Efterlys utbildning och fördjupad analys om företagets verksamhet, men glöm inte att på egen hand bedriva omvärldsbevakning och skaffa information om trender som kan påverka framöver.
- Inse hur viktiga heterogena grupper är för att skapa starka team och skapa framgång.
- Håll styrelsearbetet på en generell nivå. Tillåt ledningen att ha manöverutrymme.
- Som ordförande: Var stöttande, men samtidigt kritisk till förslag.

Svenska vd:ar tror på sina företag – men tvivlar på den globala tillväxten

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: CARLOS MUZA / GORODENKOFF

Fortsatt optimism bland svenska vd:ar, men även en historisk ökning av pessimism. Så kan man sammanfatta årets CEO Survey som genomförts för 22:a året i rad av revisionsföretaget PWC. Drar man slutsatser av undersökningen bör strategier som handlar om AI, hantering av kunddata, cyberhot och kompetensförsörjning vara frågor som är heta på styrelseborden framöver.

En stor andel av de tillfrågade företagsledarna världen runt tror på en fortsatt global tillväxt, men samtidigt blir fler alltmer försiktiga i sina prognoser. På bara ett år har andelen vd:ar som har en pessimistisk syn på den globala tillväxten ökat från 5 procent till 29 procent. Aldrig under de 22 år som undersökningen genomförts har det svängt så snabbt. Trenden tycks vara att vända blicken inåt mot det egna företaget. 71 procent av världens företagsledare uppger att de kommer att satsa på organisk tillväxt under 2019.

I de svenska företagsledningarnas svar i årets undersökning framkommer att tron på det egna företags tillväxt är större än tron på den globala tillväxten. Och skillnaden är stor: 20 procent spår att den globala tillväxten kommer att förbättras, medan runt 70 procent tror att det egna företags intäkter kommer att öka.

Över 80 procent av företagsledningarna i Sverige är säkra på att artificiell intelligens (AI) kommer att förändra sättet man gör affärer på i dag, och 50 procent tror att AI kommer att kosta fler jobb än vad det kommer att skapa. Men det är

ändå tydligt att tilltron till nya tekniker är stor i Sverige och hela 86 procent av de tillfrågade tycker att AI är positivt för samhället. 66 procent tror att AI kommer att påverka världen mer än vad internet har gjort.

För svenska vd:ar är det viktigt att data ligger till grund för de beslut som ska fattas. 100 procent av de tillfrågade angav att kunddata behövs för en hållbar strategi i bolaget. Därefter är data om varumärkeskännetecken och ekonomiska prognoser det som svenska vd:ar är mest intresserade av. ●

OM STUDIEN CEO SURVEY 2019

- 1 378 respondenter, varav 355 är kvinnor.
- 91 länder är representerade i svaren.

SÅHÄR SVARAR DE SVENSKA VD:ARNA:

100%

uppger att de baserar sina beslut på kunddata,

men bara 11 procent anser att de har tillgång till den kunddata de behöver för att kunna planera verksamheten.



74%

anser att cyberhotet utgör det största orosmolnet.

70%

anser att det har blivit svårare att hitta rätt kompetens.



66%

tror att AI kommer att ha större påverkan på världen än vad internet har haft.

Klarar din organisation morgondagens krav på informationssäkerhet?

I takt med den accelererande digitaliseringen av samhället får vi tillgång till mer information och informationssystem. Men denna utveckling medför även ökade risker. Informationssäkerhet handlar om att på ett systematiskt och effektivt sätt identifiera och minska dessa risker med hjälp av olika typer av åtgärder. ISO 27001 ger stöd på ett enkelt och konkret sätt och säkerställer att organisationen möter kraven i GDPR.

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

Organisationer behöver ramverk

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

ISO 27001 täcker flera aspekter

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

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

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

”

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

Fördelarna med ISO 27001

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

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



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

CANEAs tjänster inom informationssäkerhet:

CANEA har stor erfarenhet av att hjälpa företag och organisationer att bygga, införa och revidera ledningssystem som klarar dagens och morgondagens krav. Vi arbetar tillsammans med några av Europas ledande tekniska experter inom IT och informationssäkerhet.

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

Företagen missar chansen att utvecklas

TEXT: ANNIKA ROSELL | FOTO: ALMI

De flesta bolag som har anlitat externa styrelseledamöter anser att det har påverkat styrelsearbetet positivt, och dessa bolag planerar tillväxtsatsningar i högre grad än andra. Sett i backspegeln ångrar många av företrädarna att de inte tog in externa ledamöter tidigare. Ändå står utvecklingen mot fler externa ledamöter stilla.

Det är Almi som för fjärde året i rad presenterar sin styrelsekartläggning. Den visar utvecklingen när det gäller antalet kvinnliga ledamöter och aktivitet i styrelsen. Det finns nämligen ett samband: Generellt kan man säga att de företag som har externa ledamöter också rekryterar fler kvinnor till sina styrelser, 28 procent jämfört med 10 procent. De säger också, i högre grad än övriga företag, att de planerar en större satsning inom de kommande två åren (66 procent jämfört med 47 procent). De ser dessutom mycket positivt på hur styrelsen påverkar företaget.

Men om man jämför med förra årets kartläggning har ändå inte mycket hänt. Bara 52 procent av de bolag som finns med i kartläggningen har två eller fler ledamöter i styrelsen, samma andel som förra året. Av de företagen har 39 procent minst en kvinna i sin styrelse, en ökning med 1 procentenhet från förra året.

Extern ledamot ger tydlig fördel

Det verkar alltså som om ägarna inte tar chansen att utveckla sina bolag genom externa ledamöter – trots att det är tydligt att det ger fördelar. Varför?

Anna Lundmark Lundbergh är vd för Almi Företagspartner Värmland. Hon är också initiativtagare till, och ansvarig för, kartläggningen. Det är ingen tvekan om att hon är besviken över den långsamma utvecklingen. Hon tror att slentrian kan vara boven i dramat.

– Erfarenhet är förstås bra. Men ibland tenderar erfarenheten att cementera ett invariant beteende. Vi gör som vi alltid har gjort och tänker kanske inte ens på att välja något oprövat. Jag ser uppenbara risker med att, utan att reflektera, välja tidigare lösningar av slentrian, säger hon.

Lite mer nyfikenhet, och lust att fråga andra som har lyckats hur de gick till väga, är vad hon efterlyser.

Och ägarna kan ha mycket att vinna på det. Rapporten innehåller en rad fakta som visar att det går bättre för företag som har ett aktivt styrelsearbete och som tar in rätt kompetens. Exempelvis visar intervjudelen av undersökningen att 65 procent av vd:arna för bolag med minst fyra styrelsemöten per år anser att de externa ledamöterna har påverkat bolagets utveckling positivt.

Borde gjort förändringar tidigare

En mycket intressant fråga i intervjudelen handlar om vad vd:arna ångrar när de tittar i backspegeln. Där finns svar som: "Vi skulle ha gjort förändringar tidigare", "Vi skulle ha gjort en grundligare behovsanalys snarare än att välja personer i närmaste vänskretsen", "Vi skulle ha tagit in extern kompetens" och "Vi skulle bytt ut och tillsatt ledamöter



Anna Lundmark Lundbergh, vd för Almi Företagspartner Värmland

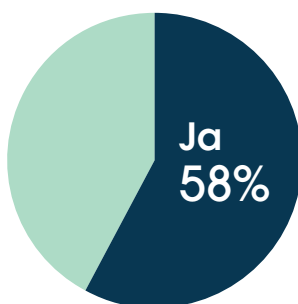
KORTA FAKTA UR UTREDNINGEN

- Kvinnors styrelserepresentation skiljer sig markant inom olika branscher. Högst är den inom vård och utbildning och servicenäringar, med 70 procent respektive 65 procent kvinnor i styrelserna. Lägst är den inom industri- och tillverkningsföretag med 29 procent.
- Kvinnor håller i ordförandeklubbarna i 12 procent av företagen.
- Fyra eller fler styrelsemöten per år är positivt för företagets utveckling och jämställdhet.
- Företag med externa ledamöter rekryterar fler kvinnor och planerar större satsningar.

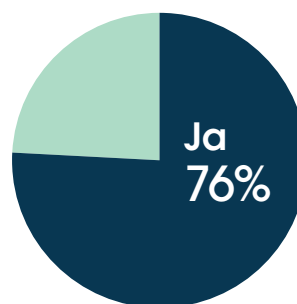
 Hela undersökningen hittar du på almi.se

Almi frågade 400 bolag: Har externa ledamöter påverkat ...

... bolagets utveckling positivt?



... styrelsearbetet positivt?



Vd:arna i de företag som har fyra eller fler styrelsemöten per år anser att de externa ledamöterna påverkar företagets lönsamhet i positiv riktning i högre grad än de som har färre möten. Aktivt styrelsearbete påverkar också antalet externa ledamöter, vilket i sin tur innebär att fler kvinnor finns i styrelsen.

med den kompetens som bolaget hade behövt”.

– Här finns uppenbarligen en utvecklingspotential, menar Anna Lundmark Lundbergh.

Insikten om hur viktigt styrelsearbetet är, är ändå ganska stor. En tredjedel av bolagen är intresserade av att utveckla styrelsearbetet, nästan en fjärdedel vill ta in en eller flera externa ledamöter och uppåt en tredjedel inser att styrelsearbetet kräver utbildning.

Det finns också en insikt om vad en utveckling av styrelsearbetet betyder för bolaget. Av svaren att döma anser vd:arna att det skulle ge en injektion i extern kunskap och kompetens, fokus på strategi inför framtiden och mer tid för styrelsemöten.

Önskelista

Vad kan man då göra för att stimulera ägare att se sig om efter fler externa ledamöter? Anna Lundmark Lundbergh har formulerat en önskelista:

- Att fler företagare ser vikten av ett kraftfullt och framåtriktat styrelsearbete. Endast 52 procent har i dag mer än en ledamot, vilket är förutsättningen för att kunna ha ett aktivt styrelsearbete.

- Att fler företagare som har styrelsearbete idag säkerställer att styrelseledamöterna har rätt förutsättningar att göra ett bra jobb. Med det menas tillräckligt många möten, bra struktur på mötena, ett kvalitativt underlag som har skickats ut i tid, att rätt frågor lyfts på mötet och att det finns rätt kompetens runt bordet.
- Att fler företag som har styrelsearbete idag kontinuerligt säkerställer rätt kompetens hos ledamöterna utifrån bolagets behov – det vill säga byter ut styrelseledamöter i takt med att företaget växer och/eller utvecklas.

För att lyckas med detta anser Anna Lundmark Lundbergh att företagare bör skaffa sig goda förebilder, och låta sig inspireras av dem.

– Vi vet att företagare ofta pratar med andra företagare som finns i nätverket. Lyssna på dem! säger hon.

Andra förslag är att använda sig av fakta. Det ger ett bra underlag för förändringar, särskilt om man skapar aktiviteter utifrån det. Lär av varandra för att förstå nyttan av externa ledamöter. Låt inte egna tidigare dåliga erfarenheter stå i vägen för nytänkande. ●

FAKTA OM UNDERSÖKNINGEN

Statistiken baserar sig på bolag i hela Sverige som har minst 5 miljoner kronor i omsättning eller minst fem anställda och som har minst två ledamöter i styrelsen. Statistiken är redovisad på länsnivå.

Vid mätillfällena fanns 105 335 bolag med minst 5 miljoner i omsättning eller minst fem anställda. 55 044 bolag hade minst två ordinarie ledamöter i styrelsen. De företagen antas kunna ha ett aktivt styrelsearbete och det är den populationen som främst kommenteras i denna rapport. Av dessa valdes 400 företag ut för intervjuer.

Dags att nominera till Guldklubban



Nu är det dags att lämna förslag på kandidater till Guldklubban 2019. Vem som helst med insikt i hur styrelsearbete bedrivs kan tipsa.

Guldklubban har instiftats av StyrelseAkademien och Deloitte för att lyfta fram styrelseordförandens viktiga roll för ett effektivt och affärsinriktat styrelsearbete. Målsättningen är att medvetandegöra ordförandens betydelse genom att lyfta fram goda exempel.

Nu kan du som medlem i StyrelseAkademien bidra. Gå in på guldklubban.se/nominering och lämna ditt förslag. Men det hastar – ditt förslag ska vara inne senast den 15 juni.

Arbetet fortskrider sedan via StyrelseAkademiens 16 lokalföreningar över hela landet. StyrelseAkademien och Deloitte, i samverkan med SEB, väljer ut vilka som ska nomineras från respektive region.

Vilka av de nominerade som vinner avgörs slutligen av Guldklubban:s särskilda jury. Vinnarna presenteras vid en nationell prisceremoni i Stockholm 6 december 2019. ●



guldklubban.se/nominering



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

Ledningsstöd | Förändringsledning | Digitalisering | Interim Management

www.coroc.se

Strategi allt viktigare men den måste vara rörlig

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: PRIVAT

I en omvärld som förändras allt snabbare har väl alla hört att styrelsen måste jobba strategiskt. Men vad innebär det egentligen? Det ska Hans Carlsson försöka besvara när han blir huvudlärare i StyrelseAkademiens kurs Ökat fokus: Strategi ur ett styrelseperspektiv.

Hans Carlsson har lång erfarenhet av arbete med bolagsstyrningsfrågor. De senaste tio åren har han verkat som nationell specialist för ägarledda företag inom Swedbank. Han är därför som klippt och skuren för jobbet som lärare för kursen som han ska leda tillsammans med Petra Palmgren Lindwall och Christina Lindberg. I botten är han utbildad inom skatt, juridik och ekonomi.

– Kursen handlar om att jobba mer effektivt med strategifrågorna ur ett styrelseperspektiv. En del tenderar att förväxla strategiarbetet med effektivitetsåtgärder. Dessa är oftast typiskt operativa frågeställningar och styrelsen ska arbeta med annat, säger han.

Inte huggen i sten

Strategi i sig ska inte vara huggen i sten, påpekar Hans Carlsson. Det är egentligen det strategiska arbetet som är det viktiga. Det måste vara agilt och förändras i takt med att företaget går mot de långsiktiga målen. För att kunna ta fram en sådan strategi måste styrelsen ha ett väl genomarbetat ägardirektiv, och när strategin finns måste det även finnas en verklig samsyn kring vad den innebär.

Hans Carlsson nämner en undersökning som publicerades i Harvard Business Review 2015 och som visade att endast 34 procent av 772 tillfrågade styrelseledamöter fullt ut förstod företagets strategi.

– Om inte styrelsen är bättre än så får den svårt att allokera resurser rätt, konstaterar han.



Hans Carlsson blir ny huvudlärare för kursen "Ökat fokus: Strategi ur ett styrelseperspektiv".

Ingen strategi är bättre än dess implementering. Här finns också de största fallgroparna. Det ställer stora krav på att styrelsen arbetar med relevant uppföljning, utvärderar och korrigerar om utvecklingen går åt fel håll.

– Vad jag menar med relevant uppföljning är att klassisk ekonomisk uppföljning tenderar att bli för långsam.

– Där är många fast i det gamla. Det blir för mycket kontroll, man granskar historiska siffror – och styrelsen blir för långsam.

Strategi inget nytt

Strategi är inget nytt, tänker säkert många läsare. Och det är sant. Termen är gammal och lär härstamma från romersk krigskonst. De flesta styrelser säger sig ha en strategi, men enligt Hans Carlsson ligger det svåra i att förstå hur strategin ska fungera i en enskild situation – för just det här bolaget och den här styrelsen. Vanliga misstag är det blir "fluff", en strategi fylld med tjusiga ord som egentligen inte betyder någonting, eller att man i strategiarbetet inte har identifierat den verkliga utmaningen. Om man inte identifierar utmaningen kommer man heller inte att hitta rätt lösningar.

– Detta vill jag jobba med på kursen: Hur ska jag som enskild ledamot använda strategin? Hur kan jag som ledamot göra verklig skillnad i de bolag där jag har uppdrag? I all enkelhet handlar det om: Var är vi idag? Vart vill vi? Hur tar vi oss dit? Därifrån tar man sig sedan till insikt, val och slutligen en strategisk plan.

Många konkreta exempel

I sin verktygslåda har Hans Carlsson många konkreta exempel från det verkliga affärslivet som kommer att utgöra diskussionsunderlag. Dessutom hoppas och tror han att kursdeltagarna kommer att dela med sig av sina erfarenheter. Huvudsyftet med kursen är att ge deltagarna verktyg och inspiration att lära sig mer. Och ifrågasätta – ingenting är självklart!

– Vissa hävdar att de som ett medvetet val inte arbetar med strategifrågan. Då kan man säga att själva avsaknaden av strategi är en strategi i sig – och att man indirekt har skapat en mycket agil strategi. Men det måste vara medvetet för att få full verkningsgrad. I dag tenderar många att inte jobba medvetet. Det skulle jag vilja bidra till att ändra på. ●



Aktuella priser och kurstillfällen hittar du på styrelseakademien.se/utbildning



GENERATIONSVÄXLING:

Så kan styrelsen ge stöd vid generationsväxling

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: ANDREY POPOV OCH WSA

Många tror att generationsväxling enbart är en fråga för ägarna. Men så enkelt är det inte. Medlemmar i ägarfamiljer behöver ofta styrelsens stöd innan de beslutar om företagets framtid.

Styrelsen, och särskilt ordföranden, i familjeägda företag har ofta dubbla roller. Dels att leda styrelsearbetet, dels att agera stöd åt ägarfamiljen.

– Men även om rollerna är dubbla är det viktigt att hålla isär dem.

Det säger Kristoffer Jacobsson, advokat och delägare i advokatbyrån Wesslau Söderqvist Advokatbyrå (WSA) med inriktning på affärsjuridik och med åtta kontor runt om i Sverige. I PS nr 1/2019 presenterades Kristoffer Jacobsson, som är verksam i Jönköping, som Styrelse-Akademins 7 000:e medlem. Hans medlemskap är en del i byråns eget långsiktigt planerade generationsskifte.

– Jag har jobbat mycket med ägarledda bolag, som ofta ägts av flera generationer och där en del eller alla familjemedlemmar är aktiva. Jag brukar då föreslå att det är bra att ha en extern styrelseledamot som hjälper familjen att se distinktionen mellan aktieägare, styrelse och vd. Många ägarfamiljer behöver hjälp med att reda ut detta, säger han.

Inrätta ägarråd

När företaget står inför en generationsväxling behövs ofta extra hjälp. Om inte ägarfamiljen har inrättat ett ägarråd förr är det dags nu, och förslaget att inrätta ett ägarråd kan komma från styrelseordföranden. I ägarrådet är det meningen att familjen ska komma överens om princi-

perna för bedrivandet av bolaget och dess verksamhet – samt hur bolagets framtid ska se ut: Vilka som ska vara kvar som aktieägare, om några ska vara passiva, vilka som vill arbeta i företaget och så vidare. Den här processen kan ta tid och vara känslomässig, särskilt för den äldre generationen som ska lämna. Men den är nödvändig för att få fram ägardirektiv till styrelsen.

– Ägarrådet är att jämföra med en bolagsstämma, fast inte lika formell. Som styrelseordförande bör man påminna familjen om att upprätta ett kalendarium som talar om när aktieägarna ska träffas. Det bör ske oftare än en gång om året, säger Kristoffer Jacobsson.

Tre möjligheter

Vilka möjligheter står då till buds när det gäller generationsväxling? De är i princip tre:

- *Överlåta aktier till barn eller andra familjemedlemmar.* Enligt nya 3:12-regler som är på gång blir det ingen skillnad att ge bort aktier till barn eller till utomstående.
- *Överlåta till de anställda,* en så kallad "management buyout" eller "employee buyout".
- *Sälja företaget till en utomstående.* En fjärde variant – fast det knappast kan kallas för generationsskifte – är att likvidera företaget. Finns det beskattade

vinster kan ägarna också låta företaget vila under en viss tid för att sedan ta ut pengarna till låg beskattning.

De två första sätten att generationsväxla kan bli kapitalkrävande, vilket är ytterligare ett argument för att involvera styrelsen i skiftet och att planera noga, menar Kristoffer Jacobsson. Arbetet i ägarrådet kan leda till att vissa familjemedlemmar vill bli utlösta och frågan uppstår då om hur det ska finansieras eller hur de kompenseras på annat sätt.

Extern finansiering

– En överlåtelse till de anställda kräver ofta att de som ska ta över skaffar extern finansiering. Om de inte klarar att finansiera hela köpeskillingen kan man lägga det återstående efter en avbetalningsplan, eller eventuellt som en tilläggsköpeskillning baserad på bolagets framtida resultat. Det innebär i praktiken att de nya ägarna använder framtida aktieutdelningar till att betala av på köpeskillingen, säger Kristoffer Jacobsson.

Nackdelen är att säljaren tar en viss risk att inte få fullt betalt vid överlåtelsen, som det var tänkt. Beslutet måste därför vara noga genomtänkt.

– En styrelseordförande kan vara ovärderlig som rådgivare till familjen vid den här typen av beslut, säger Kristoffer Jacobsson. ●



Kristoffer Jacobsson, Wesslau Söderqvist Advokatbyrå.

Kampen går vidare

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: SVENSKT NÄRINGSLIV OCH STEFAN TELL

StyrelseAkademien är oroad över den skada som den nya praxisen kring styrelseledamöters arvoden skapar för svenska företag. Oron delas fullt ut av Svenskt Näringsliv. Båda organisationerna har gjort en hemställan till regeringen om en lagändring.

Bakgrunden är att tolkningen av skattereglerna för styrelsearvoden förändrades i juni 2017. Då kom en dom från Högsta förvaltningsdomstolen, HFD, som kastade om skattereglerna för styrelsearvoden. De får inte som tidigare faktureras genom ledamotens bolag.

Kritiken mot nyordningen har sedan dess varit stark. Det är ingen tvekan om att den har skadat möjligheten, särskilt för mindre företag, att rekrytera externa ledamöter. StyrelseAkademien gjorde våren 2018 en undersökning som visade konsekvenserna av de nya reglerna: Nio av tio styrelseproffs kommer att ta färre styrelseuppdrag på grund av förbudet mot att fakturera arvodet från eget bolag.

Förskjutning av beslut

– Vi ser att det här främst drabbar mindre företag, att det slår hårdare mot kvinnor och att det har uppstått en förskjutning där strategiska beslut som tidigare avhandlats i styrelsen nu alltmer tas i rådgivande råd. Det innebär att beslutsfattandet flyttar utanför den norm- och lagreglerade styrelsen, säger Maria Öhman, vd för StyrelseAkademien Sverige.

Hon får medhåll av Svante Forsberg, ny ordförande i StyrelseAkademien Sverige. I intervjun med honom på sidorna 14–15 i detta nummer beskriver han nuvarande praxis som en kvinnofälla som riskerar att leda till att enbart välbeställda och pensionerade har möjlighet att utöva styrelsearbete. Dessa är oftast män, påpekar han, och lovar att fortsätta driva arvodesfrågan i framtiden.

Även Svenskt Näringsliv är kritiskt till nuvarande tolkning av skattereglerna. Så här skriver organisationen:

”Nu gällande rättsläge är skadligt för



Johan Fall, Svenskt Näringsliv, och Per Westerberg, StyrelseAkademien, uppvisar en enad front kring den skada som de anser att den nya praxisen kring styrelsearvoden skapar. Nu har regeringen fått en hemställan från de båda om en lagändring.



svenskt företagande. Särskilt hårt slår detta mot utvecklingen av små och medelstora entreprenörsföretag, särskilt så kallade startup-företag och andra unga innovativa företag. Grundarna av sådana företag har ofta god sakkunskap om det produkt- eller tjänsteområde företaget ska startas och utvecklas inom, men saknar i regel erfarenhet från tidigare entreprenörskap och är därför beroende av externa styrelseledamöter med erfarenhet från arbete med affärsstrategier och affärsutveckling.

Även större företag drabbas hårt av de hinder som slår mot tillgången på styrelsekompetens. Större företag är även de i hög grad beroende av att det finns många kompetenta kandidater till styrelseuppdrag. Utöver aspekter av de slag som lyfts fram ovan för små och medelstora företag

tillkommer, exempelvis för företag som berörs av Svensk kod för bolagsstyrning, även betydelsen av kraven på oberoende. Dessa krav medför i sig att tillgången på styrelsekompetens begränsas. Med de konsekvenser som följer av den skattemässiga diskrimineringen uppstår ytterligare begränsningar i tillgången på styrelsekompetens.”

På Svenskt Näringsliv anser man att den nuvarande situationen, där styrelsearvoden särbehandlas skattemässigt är så

”*Beslutsfattandet flyttar utanför den norm- och lagreglerade styrelsen.*”



Den nya praxisen kan leda till att bara välbeställda anser StyrelseAkademiens tillträdande ordförande

pass skadlig att den behöver slopas ”skyndsamt”. Både Svenskt Näringsliv och StyrelseAkademien har gjort varsin hemställan till regeringen, med liknande innehåll, för att få till en lagändring. I StyrelseAkademiens fall har ett förslag till tillägg i inkomstskattelagen 13 kap 1 §, andra stycket, tagits fram i samarbete med Advokatfirman Lindahl. Om ändringen antogs skulle den i ett svep återge styrelseledamöter rätt att fakturera för sina uppdrag. Det exakta förslaget till tillägg lyder: ”Det förhållande att ett uppdrag är av personlig natur, eller baserat på en fysisk persons personliga arbetsinsatser, ska inte utgöra hinder mot att uppdragstagaren anses bedriva näringsverksamhet.”

Vill lägga till mening

Även Svenskt Näringsliv har utarbetat ett förslag till ändring i inkomstskattelagen genom att en mening läggs till sist i 13 kap 1 §, andra stycket. Enligt förslaget skulle stycket få följande lydelse: ”Vid bedömningen av om en uppdragstagares verksamhet bedrivs självständigt ska det särskilt beaktas vad som avtalats med uppdragsgivaren, i vilken omfattning uppdragstagaren är beroende av uppdragsgivaren och i vilken omfattning uppdragstagaren är inordnad i dennes verksamhet. Enbart det förhållandet att ett uppdrag är kopplat till en fysisk person ska inte påverka bedömningen av om uppdragstagarens verksamhet bedrivs självständigt.” Hemställan har undertecknats av Johan Fall, avdelningschef för skatteavdelningen vid Svenskt Näringsliv, och experten i företagsbeskattning Richard Hellenius.

StyrelseAkademien har nu kontaktat Näringsutskottet och Skatteutskottet. Förhoppningen är att få tillfälle att diskutera frågan vidare och att det kan påverka höstens budgetproposition. ●



och pensionerade har möjlighet att utöva styrelsearbete. Svante Forsberg.

Omvärldsbevakning för styrelser



Automatisera styrelsens omvärldsbevakning



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

Medlemsnytta och arvodesfrågan står högt på agendan

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Fallskärmsjägare och brandmän är inga tuffingar. Det säger Svante Forsberg – och han refererar till sig själv. I ungdomen var han nämligen båda, och till skillnad från alla andra ordföranden i StyrelseAkademien före honom kan han skryta med att ha förlöst sju barn. Det lärde honom att vara ödmjuk, samarbeta – och att behålla lugnet.

Det var ett tag sedan han hoppade fallskärm och körde brandbil eller ambulans med blåljuset tjutande, men erfarenheterna hade format honom när han senare blev ekonom, revisor och en av dem som var med och byggde upp revisionsfirman Deloitte i Sverige.

När han kom dit 1980 hade bolaget 23 anställda. Snart 40 år senare, när det har blivit dags för Svante Forsberg att lämna, har företaget över 1 400 anställda i Sverige. Globalt handlar det om 280 000. Under tiden har Svante Forsberg varit både vd och ordförande i den svenska verksamheten.

Inte läge för pension

När han nu lämnar Deloitte har han ingen lust att gå i pension. I stället har han glatt accepterat – och känner sig hedrad av – att efterträda Per Westerberg som ordförande i StyrelseAkademien Sverige. Det är ett slags meta-uppdrag, eftersom jobbet handlar om att vara styrelseordförande i en organisation som består av styrelseledamöter i föreningar som arbetar med styrelsearbete.

– Jag känner stor lust inför uppdraget. Jag har sett många styrelser och under många år, på olika sätt, deltagit i bortåt 60 styrelsemöten om året. Jag tror att jag har en viss känsla för vad som får en styrelse att fungera, säger han.

Ser utmaningarna

Samtidigt ser han redan nu vilka utmaningarna kan bli. Den här typen av styrelser, där ledamöterna representerar sina respektive föreningar, är ibland komplicerade att leda.

– Den nationella föreningen måste visa förståelse för medlemsföreningarna, och de måste i sin tur ha förståelse för förutsättningarna för styrelsen i den nationella föreningen. Det är ordförandens uppgift att se till att skapa rätt tonalitet och teamkänsla,

säger han, och det är här han tror att hans bakgrund kommer att hjälpa honom. Hans olika erfarenheter har gjort honom till en blandning av sött och salt.

Svante Forsberg är något av en doldis trots att han har haft många framstående

positioner, inte minst som ordförande i FAR mellan åren 2008 och 2010. Men han har aldrig sökt offentligheten och därför är det inte många som vet att han är en av dem som ligger bakom instiftandet av Guldklubban. Bakgrunden var Skandia-affären som briserade i början av 2000-talet

och som renderade styrelsen hård kritik. Svante Forsberg och Lars-Åke Helgesson, tidigare vd för Stora, fick då idén att stärka styrelsers anseende genom att instifta priset 2005.

Det är ordförandens uppgift att se till att skapa rätt tonalitet och teamkänsla.



Svante Forsberg

Svante Forsberg är civilekonom från Stockholms universitet och anställdes på Deloitte, och föregångaren TRG Revision, redan 1980. Han har arbetat inom företagets samtliga affärsområden och har nyligen avgått med pension. Under 20 av sina anställningsår verkade Svante Forsberg som vd eller styrelseordförande i Deloitte.

Bland de många uppdragen kan nämnas ordförande för FAR 2008–2010, medlem för Council for FEE i Bryssel, en samarbetsorganisation för revisorer och skattekonsulter. Han har länge varit aktiv inom SNS, varit medlem av Etikkollegiet och verkat som mentor åt personer inom näringsliv och akademi.

Och – inte minst – Svante Forsberg är en av initiativtagarna till Guldklubban som instiftades 2005.

Har för närvarande inga andra styrelseuppdrag än det inom StyrelseAkademien Sverige, förutom för Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden.



– I mina positiva stunder är jag övertygad om att Guldklubban har bidragit till att styrelsearbetet har utvecklats. Jag är extra glad att vi skapade två klasser, en för noterade och en för onoterade bolag, säger Svante Forsberg.

Entreprenör i själen

Förklaringen ligger återigen i hans egen bakgrund: Hans far drev en liten ingenjörsfirma när Svante Forsberg växte upp och han har alltid letat efter entreprenörskänslan i sitt eget jobb, även som anställd.

– Det slutade med att min far tvingades att lägga ner sitt företag eftersom det var för litet i förhållande till de affärsrisker han måste ta. Då fick jag insikt om hur liten skillnad det är mellan att lyckas och att misslyckas. Och hur intensivt småföretagare lever i symbios med sin firma.

Det är också där Svante Forsberg ser externa ledamöters viktigaste uppgift när det gäller mindre företag: Antingen

att hjälpa en ”vildhjärna” till entreprenör att förverkliga sina idéer, eller att hjälpa ett etablerat företag att växa.

En trend han ser när det gäller styrelsearbete generellt är att allt fler stora frågor lyfts upp på styrelsens bord: Hållbarhet, digitalisering, datasäkerhet och HR är några sådana frågor som PS har belyst de senaste åren. Svante Forsberg varnar dock för att låta styrelsen ta på sig för mycket. Det gäller att lämna manöverutrymme åt vd och ledning.

– Som Akbar Seddigh brukade säga: ”Svenska styrelser är bra på att lägga till saker, men sämre på att dra ifrån”. Jag håller helt med om detta.

Flera viktiga områden

Vad vill Svante Forsberg med sitt ordförandeskap i StyrelseAkademien Sverige? Han ser flera viktiga områden:

- **Medlemsnytta.** StyrelseAkademien är ett utmärkt forum för att bygga

nätverk, vilket är centralt. Hur kan medlemsnyttan förbättras och förstärkas? Vilka är de nya sätten att föra dialogen?

- **Arvodesfrågan.** Kampen går vidare för rätten att fakturera styrelsearvodet från eget bolag. Nuvarande praxis är en kvinnofälla som riskerar att leda till att enbart välbeställda och pensionerade har möjlighet att utöva styrelsearbete. Dessa är oftast män.
- **Mångfald,** det vill säga en blandning av kompetenser, behövs för att styrelsearbetet ska kunna utvecklas. Nästa generation måste lotsas in och bidra med sin kunskap och erfarenhet.

Svante Forsbergs egna styrkor? Han har ett mycket stort nätverk – och förmågan att behålla lugnet i svåra situationer. Det måste man om man är ambulansförare och barnet föds på vägen, vare sig man vill eller inte. ●

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

