

# PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 4 2019

**06**

**Eskilstuna kommun**

Balansgången i kommunala bolag

**08**

**Case: Coop Mitt**

Så går det till i en federation

**10**

**Forskning om styrelsearbete**

Senaste nytt om kvinnor i styrelsen



STYRELSEPROFFSET PIA GIDEON:

**”Var empatisk,  
men inte emotionell”**







Experis<sup>™</sup>  
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](http://www.experis.se), 0771-55 99 20

# Styrelser bör jobba med olika scenarier

**D**et är svårt att se klart i nuvarande ekonomiska läge. Det skrev jag redan i min förra ledare, och under hösten har dimmorna snarast tätat. Konjunktursignalerna är tydliga – det går nedåt. Industrin bromsar, handelen minskar och konkurserna ökar.

Till osäkerheten bidrar det som händer – eller inte händer – i Storbritannien. När detta skrivs är senaste nytt att det ska hållas nyval i december, och att brexit skjuts upp för tredje gången, nu till 31 januari 2020.

**Men alla branscher** är inte konjunktur känsliga. Vissa företag kan rentav bli vinnare när kunderna måste tänka om. Allt beror på vilken vara eller tjänst som marknadsförs av det företag där just du har styrelseuppdrag och hur ledningen kan kalibrera kostnader och satsningar.

**Vad innebär alla dessa oklarheter** för styrelser? Företagsledning har ofta svårt att hinna planera för framtiden, och då behöver de stöd. Ett sätt att jobba för en styrelse är att använda sig av olika scenarier. Be ledningen om analyser över hur utsatt den aktuella branschen är, hur betalningsförmågan ser ut och om det går att förbereda företaget genom att skära i vissa kostnader och att jobba tätt ihop med ledningen om olika åtgärder. Tänk då också i positiva termer – befinner sig företaget i en bransch som kan vinna på en lågkonjunktur, är det kanske nu man ska investera och anställa? Hur ser det scenariot ut?

**Hållbarhet ligger högt upp** på många agendor, både i företagen, hos regeringen och även inom EU-kommissionen. Precis

som Pia Gideon påpekar i intervjun på sidorna 4–5 är frågan viktig eftersom den driver både lönsamhet och kvalitet. Själv förutser jag att det blir omöjligt för ett företag att få finansiering i framtiden om verksamheten inte kan visa att den är hållbar. För att skapa hållbarhet i en verksamhet är det viktigt att föra dialog med alla viktiga intressenter och skapa större samverkan mellan kunder och leverantörer. Styrelsen spelar en central roll för att se till att detta kommer till stånd. Styrelsemedlemmarnas ofta breda erfarenhet kommer extra mycket till sin rätt i denna fråga, i kombination med yngre medarbetares nytänkande.

**Vi i StyrelseAkademien** Sverige fortsätter arbetet med att få tillbaka rätten att fakturera för styrelsearvoden. Nyligen träffade vi Lars Hjalmered (M), ordförande i Riksdagens näringsutskott, tillsammans med en grupp företagare från Västsverige. Styrelsens roll och ansvar stod på agendan, liksom arvodesfrågan. Vi diskuterade olika sätt för att få den svenska bolagsstyrningsmodellen att fortsätta utvecklas, och min uppfattning är att Lars Hjalmered var mycket lyhörd i dialogen.

**Samtalen med näringsutskottet** kommer nu att gå vidare. Under tiden väntar vi med spänning på att Högsta förvaltningsdomstolen på nytt ska ta ställning till hur styrelsearvoden ska beskattas. Detta ska avgöras i plenum, vilket innebär att samtliga justitieråd ska delta. Det är mycket ovanligt och brukar innebära att praxis ändras. Jag hoppas att det blir i rätt riktning. ●



**Svante Forsberg**  
StyrelseAkademiens ordförande

FOTO: STEFAN TELL



Vi väntar med spänning på att Högsta förvaltningsdomstolen på nytt ska ta ställning till hur styrelsearvoden ska beskattas.



- 04 Intervju** Pia Gideon har utvecklings-  
samtal med sig själv
- 06 Eskilstuna kommun** Ann-Marie  
Wägström balanserar mellan ABL  
och kommunallagen
- 08 Case: Coop Mitt** Maria Rudolphi  
berättar om att styra en federation
- 10 Forskning** Därför visar flera studier  
att kvinnor i styrelsen ger bättre för-  
värvs- och investeringsbeslut
- 11 Cybersäkerhet** Fler försäkrar mot  
cyberattacker
- 12 Koden uppdateras** Gemensam  
nordisk kod är målet
- 14 EU-projekt** Ossian Ekdahl i projekt  
om icke-finansiell rapportering

## Redaktion

**Chefredaktör:** Bertil Ekerlid  
bertil.ekerlid@ekerlids.com

**Ansvarig utgivare:** Svante Forsberg

**Texter:** Editor Media

**Layout:** Ashpool

**Korrektur:** Michelle Bergman

**Tryck:** Danagård Litho

Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 1 2020 utkommer i februari. Uppplaga 8 000 ex / ISSN 1103-3673

## Annonser

### Annonspriser:

Helsida: 16 900 kr

Baksida: 22 900 kr

Halvsida: 9 900 kr

Kvartssida: 6 900 kr

Moms tillkommer på alla priser.

### Annonsbokning:

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

**Professionellt Styrelsearbete** är StyrelseAkademiens medlemstidning och ges ut i samarbete med Ekerlids Förlag, Tegnérgatan 37, 111 61 Stockholm, telefon 08-411 42 70 eller e-post till info@ekerlids.com. Ett redaktionsråd med representanter från StyrelseAkademien är knutet till tidningen.

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



# ”Var empatisk, men inte emotionell”

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: PER-ERIK ADAMSSON

Som styrelseordförande är det viktigt att vara empatisk – det vill säga att förstå ledningens utmaningar. Sin emotionella sida kan man förbehålla vänner och familj. Det rådet ger Pia Gideon.

**P**ia Gideon är en välkänd profil inom StyrelseAkademien, inte minst för att hon är utbildningsansvarig för ordförandebildningen ”Master fokus”. Med åren har hon arbetat upp en både djup och bred erfarenhet från styrelsearbete i många olika typer av bolag – statliga, börsnoterade, start-ups och ideella organisationer. Distinktionen mellan empatisk och emotionell är typisk för henne och härrör från hennes eget styrelsearbete, men också från de yrken hon hade tidigare; marknadschef på Ericsson i USA, finansanalytiker och ekonomijournalist. Innan hon gick Handelshögskolan jobbade hon som sjuksköterska, ett yrke där det kan vara livsviktigt att kunna skilja på empatiskt och emotionellt.

– Med empatisk menas att man ska kunna sätta sig in i andras situation. Det handlar inte om att sänka målen, snarare om att göra bra riskbedömningar, och förstå fallgroparna, för att genomföra en strategi eller möta ny konkurrens. Som ordförande ska du ju både coacha och kontrollera. Är de krav som styrelsen ställer på ledningen realistiska? Är ledningen den rätta givet situationen? Styrelsen måste kunna ge det rätta stödet, säger hon.

Emotionell, å andra sidan, är att vara spontan och visa sina känslor. Men den delen av ens personlighet ryms oftast inte i ett fullspäckt styrelsemöte. Gruppen måste fungera optimalt och helst omedelbart. Var och en har ett individuellt ansvar att kunna ta ställning till komplexa frågor, bedöma risker och samtidigt vara innovativ och staka ut vägen framåt.



*Om mötena är något man sitter av, då gör man bättre nytta någon annanstans.*

Det sker under ett begränsat antal möten och ibland utan att gruppen känner varandra.

Samtidigt som Pia Gideon pratar slås hon av samma paradox som många andra som skaffat sig lång erfarenhet: Vad lätt det är att se sådana saker nu, tänk om man hade vetat allt tidigare! Men som ung kan man få hjälp att se det uppenbara och undvika fallgropar genom att skaffa sig en mentor, vilket är ett råd Pia Gideon skulle vilja ge alla som ger sig in i en karriär.

#### Utvärderingar viktiga

Som styrelseordförande blir man något av en mentor och bollplank till vd, men för att det ska bli effektivt krävs att styrelsen ser, och gör, rätt saker. Då är styrelseutvärderingar ett viktigt instrument. Pia Gideon har många tankar kring hur man utvärderar på bästa sätt.

– Självklart ska man ha en ordentlig årlig utvärdering, men jag förespråkar

faktiskt mini-utvärderingar efter varje möte. Hur gick det här mötet? Ägnade vi oss åt rätt frågor? Bottnade vi i rätt frågor? Vad saknades? Passa då på att be om feedback för ditt eget jobb som ordförande, råder hon.

Pia Gideon är medveten om att mini-utvärderingarna inte alltid hinns med. Men hon har hittat en lösning på det:

– Då brukar jag ha utvecklingssamtal med mig själv när jag går från mötet. Ägnade vi tillräckligt mycket åt framtidsfrågor? Kom alla till tals? Fångade jag upp viktiga inspel?

Utöver detta anser hon att valberedningen bör ha konfidentiella samtal med alla ledamöter.

– Jag tror inte på så kallade 360-utvärderingar (där man försöker få fram en heltäckande bild av hur en person uppfattas). De övertolkas och feltolkas ofta. Då är det bättre att ordföranden försöker skapa ett öppet och prestigelöst samtalsklimat. Det lyckas ofta bättre.

## PIA GIDEONS NUVARANDE STYRELSEUPPDRAG:

### Ordförande

- Klöver (fastigheter)
- Qlucore (mjukvara för genuttryck och precisionsmedicin)
- Simris Alg (algodling)
- Action Aid Sverige (global organisation för fattigdomsbekämpning med fokus på kvinnor)

### Ledamot

- Apoteket AB
- Metria (teknisk konsult inom geografisk information)

## Insikter

Hennes egen närvaro i så olika typer av styrelserum har gett henne en del insikter. Vikten av branschkunskap överskattas ofta vid styrelsesammansättningar. Ledningsgrupper och ägare har ofta fel när de tror att viss kunskap inte är relevant för dem eftersom ”vår bransch är så speciell”. Det är viktigt att det finns några i styrelsen med branschkunskap

som kan utmana vd, men styrelsen måste kunna bredda perspektivet och dela med sig av relevant erfarenhet.

Styrelsens roll i strategiarbetet har också utvecklats, vilket krävs i en värld med snabb utveckling, stor komplexitet och ökad osäkerhet. Här kan förhoppningsvis styrelsen bidra med omvärldsperspektiv.

– Det är frapperande hur likartade utmaningarna ofta är, oavsett om bolaget är stort eller litet. Smarta metoder och arbetssätt från storbolag kan återanvändas mer än man tror i startups, som varken har tid eller råd att söka sig fram.

Vad tar tid i styrelsearbetet? Det finns vissa frågor som, när de inträffar, tenderar att ta mycket tid i anspråk. Exempel på det som man inte alltid kan planera för är:

- Kapitalanskaffning
- Vd-byte – särskilt de hastiga
- Uppköp
- Försäljning

– Jokern i allt styrelsearbete är att man som ledamot eller ordförande inte vet när dessa frågor dyker upp och inte heller hur lång arbetstid de kommer att kräva. Har man tagit ett uppdrag måste man vara beredd att ge det den tid det tar, säger Pia Gideon.

## Välj uppdrag med omsorg

Det gäller alltså att välja uppdrag med omsorg. I Pia Gideons fall kom det första för 20 år sedan, på mediaföretaget Cision, och sedan flöt det på. Teknikkonsulten Semcon, statliga byggbolaget Svevia och it-företaget Proact har varit bland de större.

– Det är först när man börjar jobba med styrelsearbete på heltid som man får anledning att fundera på hur man ska sätta samman sin uppdragsportfölj.

I hennes eget fall handlar det om att hon vill utnyttja sin bredd från storbolag och teknik, samt sitt personliga intresse för samhällsfrågor och life science.

Numera har hon fullt upp och tackar nej till förfrågningar. Men om hon skulle ta på sig nya uppdrag skulle hon fundera mycket på både inriktning och styrelsesammansättning.

– Ofta frågar man sig om man är intresserad av företagets verksamhet. Men egentligen tror jag att man borde tänka minst lika mycket på vilka människor man skulle samarbeta med. Du vet aldrig vad som sker bakom ridån, och det är nog smart att försöka kolla det.

Samtidigt säger hon själv att det kan vara svårt. Det är först i skarpt läge som man ser hur människor fungerar, enskilt och i grupp.

## Hållbarhet inget flum

Bland nya frågor som dykt upp på styrelsens bord på senare tid framhåller Pia Gideon hållbarhetsfrågor, som hon anser vara mycket viktiga.

– Det är absolut inte flum. Hållbarhetsfrågorna driver kvalitet och innovation, och därmed så småningom både tillväxt och lönsamhet. Dessutom engagerar de medarbetarna, det är lätt att få med sig folk. Hållbarhet höjer pulsen i bolaget.

Olika bolagstyper har sina speciella utmaningar. Statliga bolag har exempelvis bara en ägare, som dessutom ibland är styrda av riksdagsbeslut. Startups befolkas ofta av kreativa människor drivna av sina idéer, då är det viktigt att skapa förutsättningar för expansion på marknaden. Och ideella organisationer har ofta en tradition att styras av sina tjänstemän, vilket gör det än viktigare för styrelsen att utöva kontroll och driva strategier.

– Generellt anser jag att när man ägnar så mycket tid åt styrelsearbete – med stundtals rätt liten ersättning och ibland helt utan – måste det vara effektivt och utvecklande. Om mötena är något man sitter av, då gör man bättre nytta någon annanstans. ●

## Pia Gideon

### PIA GIDEONS BÄSTA STYRELSESRÅD:

- Satsa på en bra utvärdering. Stäm gärna av efter varje möte vad som fungerade bra och mindre bra.
- Sätt dig in i ledningens situation, men lämna känsloutlösningarna hemma.
- Tänk på att bidra med något mer än branschkunskap. Den har ju ledningen.
- Lagg tid på omvärlden. Hållbarhetsfrågorna driver företaget framåt och engagerar medarbetarna.
- Återanvänd metoder och processer som har fungerat i andra bolag.
- Fokusera på internkontroll – det ger viktig information om bolagets tillstånd.

# Går samma utbildning regelbundet

TEXT: INGRID KINDAHL  
FOTO: ESKILSTUNA KOMMUN



Det har sina särskilda utmaningar att ha styrelseuppdrag i kommunala bolag. Man måste exempelvis vara uppmärksam på risken för jäv. Det vet Ann-Sofie Wågström (S), kommunfullmäktiges ordförande i Eskilstuna. Trots lång erfarenhet går hon Styrelse-Akademiens kurs "Rätt fokus i kommunala bolag" – varje gång.

**A**lla styrelseledamöter i kommunen går kursen inför varje ny mandatperiod. Jag har varit med länge och har varje gång valt att gå den igen. Det friskar upp minnet, man får information om nya lagar – men det viktigaste är att träffa andra ledamöter som har liknande eller andra erfarenheter än man själv, säger hon.

Det har sina speciella villkor att vara styrelseledamot i ett kommunalt bolag. Det är aktiebolagslagen som styr – men ibland krockar den med kommunallagen. Då är det bra att veta hur man ska lösa det, och Ann-Sofie Wågström tycker att hon har fått bra verktyg på kurserna.

– När lagarna krockar är det viktigt att hantera det rätt. Vi har täta dialoger med ägaren, det vill säga kommunen, så att vi vet hur vi ska gå balansgången, säger Ann-Sofie Wågström.

## Parti viktigare än kompetens

En annan stor skillnad är hur ledamöterna väljs ut. Här är partitillhörighet viktigare än kompetens. I Eskilstuna går det till så att efter ett val delar majoriteten (som för närvarande består av en allians mellan S, M och C) upp styrelseuppdragen i de kommunala bolagen mellan sig. Varje parti utser därefter sina ledamöter. Listorna skickas till kommunens valberedning som sammanställer dem, sedan fattar ägaren kommunen beslutet.

– Det viktiga är att fullmäktige går igenom alla styrelser varje år och fattar ett nytt beslut. Det skapar en trygghet, eftersom det då och då händer att en ledamot flyttar utomlands och försvinner. Då kan det hålet fyllas under pågående mandatperiod, säger Ann-Sofie Wågström.

Teoretiskt är det en nackdel med parti-

representationen, eftersom det är svårt att optimera kompetensen i styrelsen. Det finns en risk att styrelsesammansättningen blir för ensidig om exempelvis alltför många har samma bakgrund. Men i Eskilstuna menar Ann-Sofie Wågström att det just nu fungerar bra – det finns många olika kompetenser i styrelserna.

– Sedan är det viktigt att ta av sig partimärket när man går in i styrelserummet. Där ska man inte föra politik, det får man göra i kommunfullmäktige. Besluten i fullmäktige trillar ner till bolagsstyrelserna i form av direktiv, säger Ann-Sofie Wågström.

## Stort personligt ansvar

Det stora personliga ansvaret kan komma som en kalldusch för många nya styrelseledamöter, berättar hon. Det är vanligt att man börjar sin politiska karriär i en av kommunens nämnder, och där har man betydligt större svängrum än i styrelsen.

– Som styrelseledamot kan du ju få gå från hus och hem. Om du har en annan åsikt än övriga, se till att reservera dig och få med det tydligt i protokollet, råder hon.

Ibland kan flera uppdrag krocka med varandra.

– Jag fick en gång frågan om jag ville sitta i stadsbyggnadsnämnden, samtidigt som jag var styrelseordförande i bland annat Eskilstuna Energi & Miljö – som ju har många byggprojekt som kräver bygglov. Då blev jag jävig i nämnden och fick gå ut flera gånger när viktiga beslut fattades. Det var inte så lyckat. I värsta fall kan ett parti tappa majoriteten om flera är jäviga. Det är inte så ovanligt i små kommuner, säger hon.

Ann-Sofie Wågström är ledamot i

## Ann-Sofie Wågström

Ann-Sofie Wågström har arbetat heltid i Eskilstuna kommun sedan 1997. I dag är hon kommunfullmäktiges ordförande, vilket inte är en särskilt politisk roll – mer som en ceremonimästare. Det ger henne frihet i uppdragen som styrelseledamot i det kommunala moderbolaget och ordförande i fem dotterbolagsstyrelser.

Från början arbetade Ann-Sofie Wågström inom verkstadsindustrin i 17 år, och kom in i politiken via fackligt arbete.

– Det började med en internatutbildning i bolagsstyrning som jag haft stor nytta av, säger hon.

Eskilstuna Kommunalföretag, som är moder för flera bolag där hon är ordförande. De är Eskilstuna Energi & Miljö, Eskilstuna Energi & Miljö Elnät, Eskilstuna Vindkraft och Ekeby 2:30. Vad är då hennes bästa tips för att få samarbetet att fungera?

– Det viktiga är att ha en kontinuerlig dialog med ägaren. I vårt fall träffas kommunstyrelsens ordförande, kommunalråden och kommundirektören och bolagens ordförande regelbundet. Vi redovisar hur det går för bolaget och hur vi hanterar ägardirektiven.

Syftet är att skapa en förståelse för varandra, att alla ska veta vad som är på gång på båda fronter och att ingenting ska komma som en överraskning på stämmorna.

– När ekonomin kärvar kanske kommunen kräver högre avkastning från sina bolag – då underlättar det om de förstärker vår verksamhet och att vi förstår deras krav. Jag har förstätt att i andra kommuner kan bolagen leva i sin egen värld. Det fungerar sämre, säger Ann-Sofie Wågström. ●



# Förbättringsarbetet kan vara den bästa investeringen ni gör!

Att etablera ett långsiktigt hållbart förbättringsarbete kan vara den bästa investeringen som ett företag någonsin gör. Just nu befinner sig näringslivet och hela samhället mitt i en digital transformation som innebär att både affärsmodeller, tjänster och sättet vi arbetar och kommunicerar på förändras. Detta skapar samtidigt fantastiska möjligheter för verksamheter som har förmågan att använda informationstekniken på rätt sätt.

**M**ånga som arbetar med ständiga förbättringar upplever en del snabba och goda resultat i början, men att det kan vara svårt att uppnå långvariga effekter. Vad är det som gör att vissa företag lyckas utveckla sin effektivitet och lönsamhet över tid, när många andra inte gör det? *"Det är ett vanligt fenomen som förekommer i både större och mindre organisationer. Att det går lättare i början har ofta sin förklaring i att brister och korrigerande åtgärder är lättare att identifiera i ens direkta ansvarsområde. De brister som ligger utanför vårt ansvarsområde kommer vi åt endast om vi arbetar med ett helhetsperspektiv och hela värdeflöden. Att ta det steget innebär att en samsyn behöver skapas över organisationsgränserna, tydliga överordnade mål och ett tydligt ledarskap. Inte minst behöver man använda rätt verktyg och metoder beroende på syftet",* säger Mikael Göthager, seniorkonsult på CANEA.

## Arbeta med ständiga förbättringar

Lean-filosofin i sin enkelhet handlar om att förstå och följa några grundläggande principer som innefattar hela verksamheten. Genom att lära sig att tänka annorlunda föds principer som Just In Time, som kom från visionen om att få betalt av kunden innan man betalar sina leverantörer. För att säkerställa ett snabbt och effektivt flöde mot kunder måste tid och fokus läggas på rätt saker. Det innebär att du systematiskt minskar det som inte är värdeskapande för kunden, och här föds principen om det ständiga förbättringsarbetet.

Konceptet Six Sigma används i dag av över hälften av företagen som är listade på Fortune 500. Genom att identifiera och analysera grundorsaker går det att meto-

diskt minska kvalitetsbristkostnader och lösa problem. Med Six Sigma som metod kan organisationer få ut större effekt av digitaliseringen genom att:

- Lära sig vilken data som är relevant
- Använda och analysera data på rätt sätt
- Fatta beslut på rätt information

Med digitaliseringens framfart har utvecklingen av arbetskoncept fortsatt i samma riktning. Precis som hur Lean-konceptet spred sig ut från fordonsbranschen till alla tänkbara verksamheter börjar nu det "Agila manifestot" som länge har präglat IT-utvecklingen att sprida sig till övriga branscher. Konceptet vilar på liknande principer som Lean och erbjuder alternativa arbetsmetoder för att möjliggöra snabba och flexibla utvecklingsprocesser, med fokus på kunden, vad som är värdeskapande, och det kontinuerliga förbättringsarbetet är fortfarande kärnan.

## Nå full potential med rätt verktyg

Varje koncept för verksamhetsutveckling och förbättringsarbete som har växt fram använder verktyg och en systematik för att säkerställa fokus på rätt saker och en ständig utveckling mot nya mål. Oavsett vilket koncept som präglar en verksamhet krävs ett antal grundläggande komponenter för att få förbättringsmotorn att rulla.

Vi vill att flera ska få möjligheten att lära sig essensen av de förbättringskoncept som har drivit utvecklingen i många av de mest framgångsrika företagen idag. Vi hjälper våra kunder att finna rätt väg, och anpassa koncept och verktyg för att nå den största potentialen med rätt förutsättningar.



Mikael Göthager, senior managementkonsult, har lång erfarenhet av förbättringsarbete.

**”** *En samsyn behöver skapas över organisationsgränserna, tydliga överordnade mål och ett tydligt ledarskap. Inte minst behöver man använda rätt verktyg och metoder beroende på syftet.*

## Våra grundkomponenter som krävs för ett fungerande förbättringsarbete:

- Ett ledarskap som sätter tydlig riktning och mål och som är närvarande där man visar aktivt att förbättringsarbete är prioriterat.
- Ett flödesfokus som är visuellt och genomsyrar hela värdekedjan där kunden står i centrum.
- En förståelse för vilka verktyg och metoder som skapar den bästa utvecklingen i sin verksamhet.
- Engagerade medarbetare som både känner delaktighet och vill driva utvecklingen framåt.
- Rätt forum och beslutsmandat som möjliggör samarbete över gränser och balans mellan strategiska och operativa aktiviteter.

# Demokrati tar tid, men besluten blir kraftfulla

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: COOP

Coop Mitt är tredje största arbetsgivare i Gävleborg, och styrelseordföranden heter Maria Rudolphi. Här berättar hon om det speciella med att styra en federation.

**S**om styrelseordförande i Coop Mitt måste Maria Rudolphi personifiera två helt olika funktioner: Den som styr organisationen, och därmed är chef över vd, samt den mer ”politiska” ledaren, det vill säga den som får folket med sig. Hon har lyckats så väl att hon blev nominerad till Guldklubban i klassen onoterade bolag för några år sedan.

Coop Mitt är en ekonomisk förening inom matvaruhandel med 250 000 medlemmar som också är ägare. Dessutom är Coop Mitt en av de föreningar som äger KF, som också är en ekonomisk förening men på nationell nivå. Under KF finns sedan dotterbolag som servar Coop-butikerna med centrala tjänster som inköp och logistik och samordning kring e-handel. Maria Rudolphi är även ledamot i KF:s styrelse.

Det är den demokratiska processen i Coop som gör att styrelsearbetet skiljer sig från det i ett vanligt bolag, och här gäller lagen om ekonomiska föreningar. En kandideringsprocess genomförs vartannat år där de ägare/medlemmar som är intresserade av att representera sin butik kandiderar till att vara ägarombud. De 250 000 ägarna väljer sedan representanter till föreningsstämman utifrån sin butik. På stämman fattar ägarombuden beslut om vilka som ska ingå i styrelsen, utifrån den centrala valberedningens förslag.

## Kod för ökad transparens

För att öka transparensen kring styrelsearbetet och den demokratiska ägarprocessen har styrelsen tagit fram en kod för verksamhetsstyrning. På föreningsstämman redovisas hur verksamheten har skötts utifrån principen ”följ koden eller förklara”.

– På själva föreningsstämman är formalia densamma som på en bolagsstämma. Skillnaden är att deltagarna är valda på demokratisk väg med principen en medlem/en röst. Man kan inte köpa sig till fler röster, säger Maria Rudolphi.

Även om det finns en styrelse och en ordförande i KF är det en federation.

– Det innebär att ingen egentligen står högst upp. Vi måste försöka att förena demokrati med affärsmässighet. Besluten förankras i en demokratisk process, vilket gör att vi måste ha andra verktyg för att komma överens än andra bolag. Inom Coop i Sverige har vi enats



*Det är den demokratiska processen i Coop som gör att styrelsearbetet skiljer sig från det i ett vanligt bolag.*

om ”regler för samhandel” som beskriver hur vi ska förhålla oss till varandra och hur beslutsprocesser går till. Det tar längre tid att få fram beslut än i andra bolag, och ibland kan man tycka att det skulle vara lättare, och gå snabbare, om någon pekade ut vägen. Men när ett beslut väl är fattat blir genomförandet kraftfullt.

Hur gör hon då för att få folk med sig?  
– Det gäller att berätta, beskriva, in-



volvera tidigt och lyfta fram fördelarna med det beslut jag vill att vi ska enas kring. Transparens är det viktigaste.

## Stora utmaningar

Maria Rudolphi valdes till ordförande i Coop Mitt 2012 efter att ha varit vice ordförande under något år och ledamot sedan 2001. Då stod organisationen inför stora utmaningar: Resultatet från kärnverksamheten behövde lyftas. En strategisk inriktning som gick ut på att renodla verksamheten och fokusera på att sälja dagligvaror antogs. Styrelsen och vd enades om vad som borde göras, och sommaren 2014 såldes Valbo Köpcentrum.

– Om man tittar på våra siffror före 2015 kunde man tro att vi var ett fastighetsbolag. Vi tyckte det innebar för stora risker att ha ett så stort köpcentrum i vår förening. Det tog mycket tid och kraft från affärsledningen att driva fastighetsfrågorna och se till att ytorna var uthyrda, säger Maria Rudolphi.

Hon betonar att under alla de år som Coop Mitt ägde Valbo köpcentrum var det en mycket god affär. Men styrelsen förutsåg att övergången till e-handel kunde få en negativ påverkan på de typer av butiker som finns i köpcentra. Nu behöver Coop Mitt öka ansträngningarna för att vara med i samma utveckling inom dagligvaror – något som hittills har gått mycket långsammare.

Förutom försäljningen drev Maria Rudolphi och hennes styrelse igenom att Coop Mitt skulle utöka sitt geografiska område till att omfatta inte bara Gävle-





Där har Maria Rudolphi jobbat på olika befattningar i 31 år. Just nu är det kundservice som gäller.

– Det är både roligt och spännande att få inblick i en annan verksamhet än den jag jobbar i dagligen. Som sektionschef för kundservice har jag inget resultatansvar, men inom Coop Mitt har jag lärt mig mycket om ekonomi.

#### Rekryterade ny vd

I våras rekryterade hon och styrelsen för Coop Mitt en ny vd. Då såg de verkligen nyttan med ett affärsplaneringsarbete som sträcker sig över flera år. Övergripande mål, önskade tillstånd på längre sikt, riskkarta, övergripande prioriterade aktiviteter och nyckeltal samlades på ett ställe.

– Att inte ha allt samlat tidigare gick bra eftersom både vd och jag hade arbetat i verksamheten under så lång tid. Men när det var dags för en ny vd blev det tydligt att vi behövde korta tiden det skulle ta för henne att sätta sig in i verksamheten. Nästa gång kanske ekonomichefen slutar, eller någon annan nyckelperson. Då måste vi ha ordning och reda, och allt samlat för att säkra verksamhetens utveckling framåt. ●

borg, utan även Dalarna, Västmanlands län och norra Uppland. 39 butiker förvärvades av Coop Sverige AB vid årsskiftet 2015. När verksamheten växte och renodlades märktes det direkt i lönsamheten och några år med vinstresultat följde. Men nu behöver Coop Mitt åter lyfta resultatet och ta marknadsandelar från konkurrenter, bland annat börsnoterade Ica.

– Därför investerar vi nu i prissänkningar, vilket gör att resultatet sjunker kortsiktigt. Vi ser det som vilken investering som helst. Den ska ge avkastning, och målet är att ha en marknadsandel på 25 procent för hela verksamhetsområdet inom några år, säger Maria Rudolphi.

#### Ordning och reda

Som styrelseordförande vurmar hon för god planering, genomtänkt agenda och ordning och reda. Varje år utvärderar styrelsen sitt arbete, något hon genom-

driver med hjälp av en mall som alla får fylla i och som Maria Rudolphi själv sammanställer inför gemensamma diskussioner. Styrelsen består bara av sju personer plus en personalrepresentant, och hon jobbar sedan med arbetsgrupper som får bereda särskilda frågor.

– Sedan brukar jag gå igenom utvärderingen med centrala valberedningen för att den ska kunna bedöma styrelsearbetet. En form av utvärdering utgörs även av uppföljningen mot verksamhetskoden.

Maria Rudolphi använder även utvärderingen i det vanliga styrelsearbetet. Det har bland annat gjort att hon, tillsammans med styrelse och affärsledning, har utvecklat Coop Mitts affärsplanering.

– Där hämtade jag mycket från min vanliga arbetsplats, Folksam.

Till vardags är hon nämligen sektionschef på försäkringsbolaget Folksam, som också är ett kundägt företag.



Maria Rudolphi

#### MARIA RUDOLPHIS GODA RÅD FÖR ETT BRA STYRELSEARBETE:

- Utvärdera styrelsens arbete och använd resultatet till förändring och utveckling av verksamheten. Forma arbetsgrupper för att bereda vissa frågor.
- Arbeta med årshjul för att säkra strukturen för verksamhetsstyrning, affärsplan, utvärdering av styrelsearbete med mera.
- Gör ett större arbete, som spänner över en längre tid, kring affärsplanen för att dels få en överblick över verksamhetens utveckling framåt, dels för att samla alla viktiga delar som en ny vd, styrelseledamot eller ny person i affärsledning snabbt behöver sätta sig in i.
- Se till att ha bra internkontroll på processer och regelefterlevnad.



# Kvinnliga ledamöter håller manlig vd i schack

TEXT: MIKAELA WOLLIN | ILLUSTRATION: MOSTPHOTOS

Flera studier har visat att kvinnor i styrelsen resulterar i bättre förvärvs- och investeringsbeslut och i mindre aggressivt risktagande. Ofta uppvisar bolagen också bättre resultat. Nu vet forskarna också varför. I en ny studie som redovisas i Harvard Business Review ges en tänkbar förklaring till varför det är så: Kvinnorna håller manliga vd:ar med stort ego i schack.

**S**tudien genomfördes av tre brittiska och en spansk forskare som under perioden 1998–2013 undersökte drygt 1 600 amerikanska noterade bolag. Av styrelsemedlemmarna i bolagen var cirka tio procent kvinnor, medan knappt tre procent av bolagen hade kvinnliga vd:ar. Forskarna undersökte om vd:ar i bolagen med kvinnliga styrelseledamöter var mindre riskbenägna och uppvisade färre beslut som byggde på uppblåsta egon och hur det i så fall påverkade företagets strategiska beslut och resultat.

Forskarna valde att begränsa studien till just självförtroende utifrån följande:

1. Tidigare forskning har visat att en alltför självsäker vd kan vara förödande för bolaget. Överdrivet självsäkert beteende är också mer vanligt hos män än hos kvinnor.

2. Genom överdrivet självförtroende tenderar vd att övervärdera möjligheter och undervärdera risker, och därmed

sätta stora aktieägarvärden på spel.

I ett avseende fann forskarna bland annat att en av de stora fördelarna med att ha minst en kvinnlig styrelseledamot är att bolaget ser saker ur fler synvinklar.

## Mindre likriktade

Tidigare forskning visar att kvinnliga styrelseledamöter tenderar att bli mindre likriktade än sina manliga motsvarigheter då de inte har något "gubb-nätverk" att ta hänsyn till. En styrelse med kvinnliga ledamöter är alltså mer benägen att utmana vd:s strategiska beslut och få denna att överväga olika alternativ.

Man undersökte också om vd:arna visade mindre benägenhet till överdrivet självförtroende när det fanns kvinnor i styrelsen samt hur det påverkade beslutsfattandet och därmed vd-prestationen.

Som mått på om vd hade ett överdrivet självförtroende eller ej tittade forskarna bland annat på hur väl 516 aktier preste-

rade under finanskrisen 2007–2009.

Utgångspunkten var att om vd är säker på att bolaget ska prestera är vd mer villig att behålla sina egna optioner i bolaget. Men om bolaget redan värderas högt på börsen och vd ändå behåller sitt innehav, tolkas det som en signal om att vd har en övertro på sin egen kraft. Inte minst om den förväntade prestationen uteblir.

Efter att även ha kontrollerat faktorer som storlek på bolag, vinst, hävstångseffekt, tillväxtpotentialer, bolagsstyrning och vd-egenskaper som ålder, antal år i rollen, utbildning, professionell bakgrund och erfarenhet, fann forskarna att vd:ar för bolag med kvinnor i styrelsen lättare backar kring riskfyllda beslut och investeringar.

## Två viktiga fingervisningar

Forskarna anser att studien ger två viktiga fingervisningar om hur styrelser kan sättas samman på bästa sätt framöver:

För det första har kvinnlig styrelse-representation positiva effekter på resultatet. Det kan vara mycket viktigt i branscher där vd tenderar att ha en särskilt skev syn på sin egen kompetens visavi sin faktiska förmåga. För det andra kan det vara extra fördelaktigt när det gäller bolagets förmåga att hantera och ta sig igenom kriser. ●

🔗 Läs mer på [hbr.org/2019/09/research-when-women-are-on-boards-male-ceos-are-less-overconfident](https://hbr.org/2019/09/research-when-women-are-on-boards-male-ceos-are-less-overconfident)

Källa: Veckans Affärer och Harvard Business Review



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

Ledningsstöd | Förändringsledning | Digitalisering | Interim Management

[www.coroc.se](http://www.coroc.se)



# Fler försäkrar sig mot cyberattacker

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: AIG

Cybersäkerhet seglar upp som en allt hetare fråga för styrelser. Hoten ökar, men också möjligheterna att skydda sig.

**C**ybersäkerhet seglar upp som en allt hetare fråga för styrelser. Hoten ökar, men också möjligheterna att skydda sig. Den ökade digitaliseringen och förändringen i samhället har gjort att it-säkerhet anses vara affärskritiskt, eftersom dataintrång både kan få stora ekonomiska konsekvenser och påverka förtroendet från kunder och andra intressenter.

– Allt fler företag identifierar cyberexponeringen som en av sina största risker, och styrelserna bör ha koll på att frågan hanteras rätt av ledningen, säger Mattias Fritz, vd för försäkringsjätten AIG i Sverige.

## Bygger på skadestatistik

AIG sammanställer varje år en så kallad cyberrapport, som bygger på bolagets egen skadestatistik. Årets rapport visar bland annat att den vanligaste skadan kallas ”business email compromise” och innebär att en brottsling attackerar ett företag via e-post. Det kan vara att lura en anställd att betala ut pengar, lämna över data eller skicka ett virusmejl. Näst vanligast är att brottslingar ”kidnappar” en eller flera av företagets datorer och begär en lösensumma för att återställa den. På tredje plats kommer dataintrång från hackare.

– Det pågår mycket arbete på företag för att stärka säkerheten inom it- och produktionssystem, exempelvis med brandväggar och andra säkerhetslösningar. Men risken med den mänskliga faktorn är alltid svår att hantera, säger Mattias Fritz.

Generellt har anställda ännu inte lärt sig att använda starka lösenord, att låta bli att klicka på okända länkar och bilagor och fortsätter att använda arbetsgivarens e-post för privata ärenden. Dessa faktorer gör företaget sårbart.

GDPR-reglementet utgör också en risk. Av alla skador bedöms omkring

20 procent ha ett GDPR-moment, det vill säga att företaget har förlorat känsliga kunddata på ett eller annat sätt.

## Ökande intresse

Mattias Fritz menar att intresset för cyberförsäkringar var svagt fram till för tre–fyra år sedan. Men i takt med att riskerna ökat har fler företag tagit fram en handlingsplan. Bland de första att visa intresse för försäkringar var e-handel, hotell, resebolag och spelbolag – företag som är helt beroende av nätet för att kunna bedriva sin verksamhet. Därefter kom finansiella bolag och advokatbyråer, som är känsliga för att systemen går ner i kritiska lägen. De senaste 18 månaderna har AIG även sett en ökad efterfrågan från tillverkande bolag och industriföretag.

– De är rädda för avbrott, för att förlora kunders förtroendet och för GDPR-risken, säger Mattias Fritz.

Väljer man en försäkringslösning får man, förutom ekonomisk ersättning för exempelvis avbrott, också hjälp att identifiera riskerna. Försäkringsbolaget gör som regel detta i samband med riskbedömningen. Man kan också anlita en



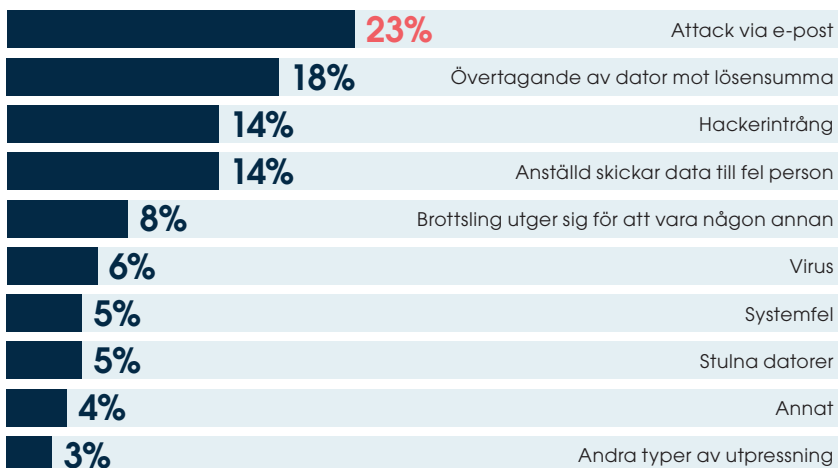
Mattias Fritz, vd AIG Sverige

extern konsult som tar fram en riskprofil som kan användas vid en upphandling bland flera bolag.

Om en skada inträffar tillhandahåller AIG även it-säkerhetsexperter som hjälper till att kartlägga, lindra och, i bästa fall, upphäva skadorna. En hotline att ringa och kontakt med jurister är andra användbara tjänster. Företaget erbjuder också viss utbildning av sina anställda i förebyggande syfte.

Många företagare tror att de är skyddade genom den befintliga ansvarsförsäkringen eller egendomsförsäkringen, men det kan vara fel. Ändringar är på gång eftersom det har ställts krav på försäkringsbolagen att bli tydligare med hur de bedömer riskerna, vad som omfattas och vad som undantas. Därmed finns en trend mot att cybersäkerheten flyttas ut i en egen försäkring. ●

## ERSÄTTINGSANSPRÅK 2018



# Gemensam nordisk kod är målet

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: KOLLEGIET FÖR BOLAGSSTYRNING

Arne Karlsson, ordförande i Kollegiet för svensk bolagsstyrning, är fortsatt orolig för den svenska modellen med självreglering. Men nu finns hopp i horisonten – en gemensam nordisk kod.



Arne Karlsson

**U**nder de fem år som Arne Karlsson har varit ordförande i Kollegiet för svensk bolagsstyrning har han värnat om den svenska modellen, som förutom principen om skiljelinjer mellan bolagsstämma, styrelse och ledning också bygger på självreglering.

Motståndet kommer dels från EU, med sitt ”regelskrivarraseri”, dels från andra bolagsstyrningsmodeller som används i Europa och USA där självreglering inte har samma status som i Sverige.

– Självreglering ger flexibilitet inom ramen för lagen. Jag vill påstå att självreglering inom bolagsstyrning utgör en viktig grundbult för den svenska välfärden, säger Arne Karlsson

Så hur jobbar han för att föra ut det budskapet och förhindra att den svenska modellen kringskärs av regler som kommer från EU? Lösningen kan bli ett samarbete med övriga nordiska länder, som han menar har i stort sett samma syn på självreglering som svenskarna.

Men det är ingen enkel sak att genomföra – faktum är att det som nu har inletts

är det tredje försöket. Två tidigare har alltså runnit ut i sanden.

– Konkret försöker vi nu skapa en gemensam nordisk kod för bolagsstyrning för alla de fem nordiska länderna. Detta borde vara möjligt eftersom de nationella koderna till 80–90 procent redan i dag är gemensamma. Sedan finns det nationella särdrag.

## Stupade försök

Tidigare försök har stupat på att man har fastnat i detaljerna – tagit för mycket fasta på de få olikheterna och för lite på det gemensamma, hävdar Arne Karlsson. Nu är tanken att skriva en gemensam kod i de avseenden där alla länder tänker lika, och sedan jobba med nationella appendix.

– Tillsammans blir Norden ett stort och viktigt område som får en helt annan röst. Revisorerna har ett nordiskt samarbete sedan länge som kan tjäna som förebild. Så det är en stor fördel att vi har Karin Apelman, generalsekreterare i FAR, som ledamot i kollegiet, säger Arne Karlsson.

Men han kan inte påstå att resan mot en nordisk kod går särskilt snabbt. Förankringsprocessen tar tid, och häri ligger något av självregleringens djävul: Alla arbetar i princip ideellt i kollegierna, vid sidan om andra jobb, vilket gör det svårt att få till möten. ”Kalendertungt”, säger Arne Karlsson.

## Regelskrivarraseri inom EU

Och under tiden, hur går det att sjunga självregleringens lov internationellt?

– Hittills har vi hållit undan mot regelskrivarraseriet, men hotet har inte blivit mindre på fem år. Listan på förslag från EU med regleringar inom bolagsstyrning är enorm. Men i Sverige finns en förståelse från både lagstiftare och näringsliv för fördelarna med vår modell.

I många fall kan man därför parera ett EU-direktiv, förutsatt att det inte är skrivet som en lagtext. Men är det formulerat som en riktlinje är det ofta upp till lagstiftaren i Sverige, det vill säga riksdagen, att bestämma hur mycket man vill implementera. ●



*Jag vill påstå att självreglering inom bolagsstyrning utgör en viktig grundbult för den svenska välfärden.*

## ARNE KARLSSONS NUVARANDE STYRELSEUPPDRAG

### Ordförande

- Kollegiet för svensk bolagsstyrning
- Einar Mattsson
- Ecolean
- ROL
- Worlds Childrens Prize

### Ledamot

- AP Møller-Maersk
- Girovent
- Aktiemarknadsnämnden





SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

## Uppdatering på gång

**S**vensk kod för bolagsstyrning står inför en uppdatering. Kollegiet för svensk bolagsstyrning har kommit med ett fåtal förslag till förändringar. Ett av dem avser portalparagrafen.

Portalparagrafen handlar om vinsten. Enligt aktiebolagslagen är bolagets främsta uppgift att generera pengar till sina ägare. Men det rimmar inte helt med moderna krav på hållbarhet.

Därför föreslår Kollegiet en ny skrivning som innebär att företagen behöver en licens från det omgivande samhället att agera. Utan den kan företaget inte generera några vinster till aktieägarna.

Utöver ändringen i portalparagrafen vill Kollegiet se ändringar i reglerna för ersättningsriktlinjer och ersättningsrapport mot bakgrund av EU:s uppdaterade aktieägar-rättighetsdirektiv.

Kollegiet har därför initierat ett arbete med en ny rekommendation om ersättningar i noterade företag, i syfte att samla relevanta regler och praxis i en sammanhållen rekommendation. I ett första steg har Kollegiet ändå valt att inarbeta relevanta ersättningsregler i koden. Arbetet med rekommendationen fortsätter dock och planen är att offentliggöra den under 2020.

Den gällande bolagsstyrningskoden trädde i kraft den 1 december 2016. Inför den aktuella översynen har Kollegiet under 2018 och 2019 genomfört fem rundabordsamtal med samtliga intressenter som använder sig av koden, för att identifiera de regelförändringar som behövs. Totalt deltog ett hundratal personer i samtalen.

Förslagen till ändringar i koden skickades på remiss, en runda som avslutades den 6 november. Ambitionen är att förändringarna ska träda i kraft den 1 januari 2020. ●

## 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



FRÅGOR TILL OSSIAN EKDAHL, MEDLEM I STYRGRUPPEN FÖR EUROPEAN CORPORATION REPORTING LAB

# Hur går EU-projektet?

TEXT: INGRID KINDAHL

För ett år sedan utsågs Ossian Ekdahl till att ingå i styrgruppen för European Corporation Reporting Lab, en europeisk satsning på icke-finansiell rapportering. Här svarar han på fem frågor.

## *Hur hamnade du i styrgruppen?*

– Jag är styrelseledamot i StyrelseAkademien Sverige och chef för ägarstyrning på Första AP-fonden och utsågs av den europeiska organisationen för styrelseinstitut ecoDa, där StyrelseAkademien Sverige ingår. Min förankring i StyrelseAkademien och mitt jobb inom Första AP-fonden har gett mig kunskap och erfarenhet om hur investerare ser på bolag och deras rapportering. Man kan säga att mina olika hattar passar väl ihop.

## *Vad är syftet med European Corporation Reporting Lab och dess styrgrupp?*

– Vi ska starta olika projekt för att stödja utvecklingen av icke-finansiell rapportering. Det kan handla om hur företagen arbetar med klimatfrågor, korruption, mänskliga rättigheter och annat som inte är direkt kopplat till den finansiella rapporteringen. Meningen är att vi ska hitta goda exempel på bolag som har bra rapportering och kan inspirera andra. Styrgruppen har redan startat ett projekt som handlar om klimatredovisning, och ytterligare projekt ska startas successivt. I det första fick deltagarna själva, utifrån styrgruppens riktlinjer, bestämma hur projektet skulle drivas. Styrgruppen har fått en första rapportering. Projektet ska

mynta ut i ett antal tips och idéer som hjälper bolagens intressenter att se hur ett bolags klimatarbete utvecklas. Det handlar om att kunna bedöma hur ett bolags verksamhet påverkar klimatet – men också hur klimatförändringarna påverkar bolaget.

Det andra projektet är i startfasen och en projektgrupp håller på att bildas.

## *Vad handlar det andra projektet om?*

– Styrgruppen tog fram tre förslag om vad projektet skulle kunna innehålla. Därefter hade vi en konsultationsprocess då alla intressenter fick ge synpunkter. De tre förslagen var bolagens rapportering om; 1. Sociala frågor och mänskliga rättigheter, 2. icke-finansiella risker kopplat till bolagens affärsmodell och 3. bolagens processer för hur de arbetar med hållbarhetsfrågor.

StyrelseAkademien, som ju är en av intressenterna, och jag själv förordar förslag nummer 2. Vi var minst positiva till förslag nummer 3, eftersom det riskerar att bli ett alltför internt arbete och att hållbarhetsfrågorna då kan komma att hamna alltför mycket vid sidan om den vanliga redovisningen. Vi tror att hållbarhetsfrågorna ska vara en naturlig del av hela verksamheten.



Ossian Ekdahl, chef för ägarstyrning på Första AP-fonden

## *På vilket sätt påverkar det här styrelsearbete generellt?*

– Det blir en allt viktigare uppgift för styrelserna att hjälpa ledningarna att identifiera både finansiella och icke-finansiella risker. Många är vana vid att tala om finansiella risker, men de är ofta kortsiktiga och relativt lätta att prognosticera. De icke-finansiella är långsiktiga och svårare att förutse. Det gäller att få ihop de båda perspektiven, och där måste styrelserna ligga på och ta ett ansvar.

## *Kommer ditt arbete i styrgruppen att påverka SME eller enbart stora företag?*

– Genom att ta fram goda exempel hoppas jag att det blir som med Koden: Vi börjar med de stora företagen, och sedan kan de mindre låta sig inspireras och plocka ut de åtgärder som de kan, och vill, genomföra. ●





Söderberg  
& Partners

# VD- och styrelse- ansvarsförsäkring

**Söderberg & Partners har i samarbete med StyrelseAkademien utvecklat en unik styrelseansvarsförsäkringslösning exklusivt tillgänglig för medlemmar i StyrelseAkademien.**

Försäkringen säkerställer att Du som medlem i StyrelseAkademien ges möjlighet att teckna en personlig VD/Styrelseansvarsförsäkring som följer Dig i den eller de styrelser Du ingår i. Du kan därmed vara säker på att alltid ha ett finansiellt grundskydd för en eventuell skadeståndsskyldighet till följd av fel eller försummelse vid utförandet av uppdraget, oavsett om bolaget tecknat en sedvanlig VD/Styrelseansvarsförsäkring eller ej.

Vidare information om StyrelseAkademiens Ansvarsförsäkring inklusive förköpsinformation finner Du på **[www.styrelseakademien.se](http://www.styrelseakademien.se)**. Eventuella frågor kring försäkringen besvaras av Söderberg & Partners via **[styrelseakademien@soderbergpartners.se](mailto:styrelseakademien@soderbergpartners.se)**.

Välkommen att höra av dig!

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](http://www.teamengine.com)

