

# PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 1 2020

**12**

## Medlemsenkäten 2019

Kristina Jarring Lilja kommenterar

**09**

## Gröna frågor

Styrelsen spelar avgörande roll

**10**

## Lannebo Fonder

Egen modell för valberedningsarbete

GULDKLUBBAN 2019 GÅR TILL

## Kathrine Löfberg och Hans Stråberg



GULDKLUBBAN





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!

# Hjälp ledningen att hitta de goda kunderna

**A**ret är ungt, ändå har redan stora nyheter rapporterats som kan påverka näringsliv och företagande. Exempelvis förutspådde president Donald Trump fortsatt stark börsutveckling i USA – tack vare honom själv – på mötet i Davos. Dessutom gav han ett löfte om att plantera åtskilliga miljarder träd, medan klimataktivisterna Greta Thunberg påpekade att detta knappast skulle rädda planeten. Hon krävde att banker, företag och regeringar stoppar alla investeringar i bolag som utviner fossilt bränsle. Framtiden får utvisa om utvecklingen går Trumps eller Thunbergs väg.

**Det är bara ett av många exempel** på polariseringar. Den trenden är tydlig även i Sverige, och det kan finnas anledning att oroa sig för att klyftorna på olika plan kan komma att vidgas. Men som tur är finns det alltid motkrafter. Svenskt Näringsliv och facket försöker till exempel nu göra gemensam sak för att ta över Arbetsförmedlingen, något som de hoppas ska råda bot på den allt svårare mismatchningen på arbetsmarknaden.

**Det gäller att inte glömma bort** att det är i de små och medelstora företagen som jobben och tillväxten skapas, men en förutsättning är att det finns tillgänglig arbetskraft med rätt utbildning. En annan förutsättning är att företagen ses som en framgångsfaktor

av politiker och välkomnas att vara en integrerad del av lokalsamhället.

**Företagare är inte beroende** bara av politiker, utan självklart i ännu högre grad av sina kunder. Men tiden när ”kunden alltid har rätt” är förbi. Devisen passar inte längre i ett samhälle där det är nödvändigt att faktiskt välja sina kunder med omsorg. Utveckling är en mycket stark modern trend, och med rätt kunder kan ett företag utvecklas hur långt som helst.

**Vem är då den goda kunden?** Jo, den som ofta kan kännas besvärlig, den som kräver mer, men som motprestation kommer med utvecklingsförslag som hjälper företaget framåt. Jobbig, men stimulerande. Som styrelseledamot kan du hjälpa företagsledningen att se dessa kunder som möjligheter och anta deras utmaningar. Hjälpt också ledningen till att ha modet att tacka nej till andra kunder. De som ställer orimliga krav utan att vara konstruktiva, de som skapar dålig stämning och tar mer än de ger.

**Till slut vill jag ännu en gång** uttrycka min besvikelse över Högsta förvaltningsdomstolens nya dom som slår fast att styrelsearvoden måste beskattas som lön – en utveckling som på intet sätt gynnar företagande och tillväxt i Sverige. Missa inte artikeln om detta på sidan 5. ●



**Svante Forsberg**  
StyrelseAkademiens ordförande

FOTO: STEFAN TELL



*Vill än en gång uttrycka min besvikelse över Högsta förvaltningsdomstolens nya dom som slår fast att styrelsearvoden ska beskattas som lön.*



FOTO: HEADWAY

- 05 Arvodesfrågan** Besvikelse efter ny dom.
- 06 Guldklubban** Hans Stråberg, Atlas Copco, och Kathrine Löfberg, Löfbergs, tog hem var sin Guldklubba.
- 09 Grönt intraprenörskap** Seminarium om Intraprenörskompansens rapport.
- 10 Lannebo Fonder** Om hur man påverkar genom arbete i valberedningar.
- 11 Årets förening** Föreningen Sydost kammade hem utmärkelsen 2019.
- 12 Medlemsenkäten 2019**
- 14 ABL och vinstsyftet** Rolf Skog om varför skrivningen i lagen inte bör ändras.
- 15 Nu är vi 7 500 medlemmar** Tobias Franzén blev medlem nummer 7 500.

## 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 2 2020 utkommer i juni. Upplaga 8 000 ex / ISSN 1103-3673

## Annonser

### Annonspriser:

Helsida: 16 900 kr

Baksida: 22 900 kr

Halvsida: 9 900 kr

Kvartssida: 6 900 kr

Moms tillkommer på alla priser.

### Annonsbokning:

Anders Jeansson, Mediakraft, 08-23 45 33,

070-976 96 30, anders.jeansson@mediakraft.se

**Professionellt Styrelsearbete** är 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.

# 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.

**S**å 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
- Arbetsätt för krishantering

# Besvikelse efter ny dom om arvodet

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: DANIIL KUZELEV

Frågan om hur styrelseledamöters arvoden ska beskattas har varit het ända sedan sommaren 2017. I december 2019 fastställde Högsta förvaltningsdomstolen att arvodet ska beskattas som lön, och får alltså inte faktureras.

**H**ögsta förvaltningsdomstolens dom i december kom som en besvikelse för många styrelsearbetare. Fram till i juni 2017 hade Skatteverket accepterat att arvodet fakturerades från ledamotens företag, vilket gav möjlighet att göra avdrag för dator, telefon, kontor – och pensionsavsättningar.

En enskild styrelsearbetare ville vara på den säkra sidan och bad om ett förhandsbesked våren 2017, och som en följd av det ändrade Skatteverket sin praxis. Styrelsearvodet ska betraktas som lön, ansåg man då.

StyrelseAkademien och flera andra organisationer, bland andra Svenskt Näringsliv, har sedan dess argumenterat för en återgång till tidigare praxis.

– Argumenten för en återgång är, som jag ser det, glasklara. Den som uppstår lön i mer än sex månader bör ju samtidigt ha anställningstrygghet, tillgång till arbetsredskap och lokal, och att arbetsgivaren betalar utbildning och tjänstepension. Men så är det ju inte för styrelseledamöter, säger Svante Forsberg, ordförande i StyrelseAkademien Sverige.

En negativ konsekvens är att många, framför allt yngre kvinnor, nu säger sig tvingade att ta på sig färre styrelseupp-



Det kan bli tomma stolar i styrelserummen efter HFD:s dom om hur arvodet för ledamöter ska beskattas.

drag än tidigare. En stor undersökning som genomfördes av StyrelseAkademien 2018 visar att det gäller så många som 90 procent av yngre styrelseledamöter som har satsat på en styrelsekarriär. Alternativet för dem är att ta konsultuppdrag eller att stå till förfogande för advisory boards. Det är uppdrag som de kan fakturera för, men där de inte alls har samma ansvar för sina beslut som styrelseledamöter har.

– Det här gör att hela det svenska näringslivet riskerar att gå miste om den kompetens som mångfald ger, och att bolagsbesluten flyttas bort från styrelserna. Jag kan inte se att politikerna tycker det är någon fördel, säger Svante Forsberg.

Han får medhåll av Hans Stråberg, själv ordförande i flera stora verkstadsföretag och vinnare av Guldklubban 2019 (se intervju på sidan 6).

– Det är olyckligt att det här kommer nu. Äntligen har det blivit lättare att rekrytera duktiga kvinnor till styrelserna – för tio år sedan var det betydligt svårare.

Hans Stråbergs spaning kan beläggas: Antalet kvinnliga styrelseledamöter i börsbolag har ökat de senaste fem åren,



*"Arvodesregler ett hot mot svensk tillväxt".*

Svante Forsberg,  
Anders Oscarsson,  
Caroline af Ugglas,  
debattartikel SvD Näringsliv,  
26 januari 2020

faktiskt med mer än 50 procent – från 539 till 752. Bland dem som ägnar sig åt styrelsearbete på heltid är numera hälften kvinnor under 60 år.

– Men nu riskerar vi en tillbakagång. Arvodesfrågan slår mer mot kvinnor, eftersom de ofta är yngre och behöver försörjning och pension. Nu får de ingen trygghet medan ansvaret och arbetsinsatsen ökar. Det här kommer att bli ett problem framåt, vill jag hävda, säger han.

Svante Forsberg, som värnar extra om små och medelstora bolag, ser en särskild fara för dem.

– Om små- och medelstora företag får svårare att rekrytera professionella styrelseledamöter kommer det att hämma deras, och indirekt hela Sveriges, tillväxt. Vi riskerar att bli omsprungna av utländska konkurrenter i en tid när förändringarna sker allt snabbare, säger han. ●



*Det här gör att hela det svenska näringslivet riskerar att gå miste om den kompetens som mångfald ger.*

# ”Styrningsmodellen ger framgång i Atlas Copco”

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: BENGT SÅLL

Hans Stråberg var redan rikligt prisbelönt när han mottog Guldklubban 2019 för sitt arbete i Atlas Copco. Trots det betyder detta pris mycket för honom – även om han anser att framgången ligger i den styrningsmodell som varit på plats länge.

**G**uldklubban får man för att man har utvecklat en styrelse och ett företag, det vill säga bland annat bidragit till att skapa långsiktiga värden.

– Det är ett fint erkännande för mig och hela Atlas Copcos styrelse. Det är ju ett lagarbete och jag tog emot Guldklubban å allas vägnar, säger Hans Stråberg.

I Atlas Copcos fall menar den ödmjuka ordföranden att företagets framgång till stor del beror på den governancemodell som lades fast redan för 25–30 år sedan, alltså långt före hans tid. Modellen handlar om att låta ansvar och befogenheter följas åt genom hela organisationen, och den har bildat skola, enligt Hans Stråberg.

## Ansvar för egna beslut

– Varje chef är ansvarig för sin verksamhet fullt ut och kan fatta alla beslut utan att be någon högre upp om lov. Med det följer givetvis ansvar och konsekvenser. I exempelvis Atlas Copco har vi 21 divisionschefer som alla är vd för sitt bolag. De kan jobba på samma sätt som i ett betydligt mindre bolag, säger han.

Därmed blir verksamheten effektivare, besluten fattas snabbare och fokus läggs på kunderna i stället för på att suboptimera och jaga kostnadssynergier. Givetvis samarbetar de olika divisionscheferna där det är möjligt. Men de fattar beslut om detta själva.

– För att ta ett konkret exempel: I en annan typ av organisation bestämmer vd att man ska göra gemensamma inköp av kontorsmaterial. Då måste man skapa en grupp som har till uppgift att köpa det. Det kostar ofta mer än vad man kan få ut i inköpsynergier, säger Hans Stråberg.

## Skapar goda ledare

Modellen är framgångsrik av en annan mycket viktig orsak också: Den skapar goda ledare genom att duktiga chefer, som skapar lönsamhet, blir synliga i organisa-



## HANS STRÅBERGS NUVARANDE STYRELSEUPPDRAG

### Ordförande

Atlas Copco, SKF, Roxtec, TEK, Nikkarit Holding, Stora Enso (vice ordförande)

### Ledamot

Investor, Mellby Gård, Hedson Technologies International, Anocca (cancerforskning)

UR MOTIVERINGEN:

”*Hans Stråberg är en tillgänglig, balanserad och drivande ordförande men också lyhörd och genom sin industriella kunskap och breda internationella utblick skapar han ett stimulerande styrelseklimat där alla bidrar.*”

tionen. Det är vad som har skett i Atlas Copco, och Hans Stråberg tycker sig se tecken på att andra storföretag i svensk industri är på väg mot den modellen.

Men vad har då styrelsen för uppgift i ett företag som redan har en så framgångsrik organisation?

– Det gäller att hålla i modellen och utveckla den. Värnandet om modellen är inte uppe som enskild punkt på agendan, men det genomsyrar allt arbete som styrelsen gör. Jag vill också påpeka att alla företag inte passar för denna typ av governance, och en styrelse måste alltid anpassa sig.

## Människorna viktigast

Man skulle kunna beskriva Hans Stråberg som en ”människomänniska. Visserligen är han civilingenjör från Chalmers, men han menar att hur än tekniken utvecklas, är det alltid människorna som

är det viktiga. Det håller han i minnet när han rekryterar nya vd:ar och därför håller han koll på successionsplanerna i alla företag där han har inflytande.

– Jag tittar på hur en chef rekryterar. De bästa ledarna rekryterar de bästa ledarna. Mediokra ledare rekryterar sådana som är sämre än de själva är. Om en chef inte är bra på att rekrytera är det en varningssignal för mig.

Ett konkret sätt att hålla ögonen på det är att ställa en viktig kontrollfråga när en chef presenterar en strategisk plan.

– Planen kan vara bra, men har du medarbetare som kan genomföra den? Då kan det hända att det blir tyst.

## Ingen självklar affär

I motiveringen får Hans Stråberg beröm för avknoppningen av gruvdelen från Atlas Copco, som blev Epiroc. Det var ingen självklar affär eftersom många förknip-

## Hans Stråbergs bästa styrelseråd

- Se styrelsen som ett lag och jobba med teamet. Besök verksamheter, lär känna bolaget och de anställda. Träffa yngre talanger på "lära känna-aktiviteter".
- Var tillgänglig för vd, supporta din rekrytering. Ta upp sådant du lägger märke till inom företaget, men det är vd som "kör bolaget".
- Var nyfiken och lär dig hela tiden mer. Se till att inte få information enbart via vd. Ställ frågor, låtsas inte som om du själv vet allt. Håll dig à jour genom att läsa tidningar, träffa folk som kan områden du är nyfiken på, bjud in experter till styrelsemötena. Utnyttja nätverken.
- Var aktiv i flera styrelser och idka korsbefrukning. Självt har jag till exempel lärt mig massor från både SKF:s, Atlas Copcos och CTEKS:s bilverksamheter som jag har kunnat utnyttja i styrelserna.

par Atlas Copco just med gruvor. Men att det skulle bli så stod klart under en styrelseresa i Tyskland.

– Avknoppningen hade varit på tapeten tidigare, men efter ett förvärv fick Atlas Copco ytterligare ett affärsområde på verkstadssidan. Någon tog upp diskussionen lite löst, svårt att säga om det var jag. Uppfattningen i styrelsen var att gruvdelen skulle få mer uppmärksamhet som eget bolag. Ju mer vi pratade desto mer uppenbart blev det. Ronnie Leten var vd då, och när han ville gå vidare och vi rekryterade Mats Rahmström blev det hans uppgift att gruvdelen skulle knopps av. Även han såg fördelarna med det.

Hans Stråberg är nog med att påpeka att en styrelses uppgift inte är att bygga imperier. Det handlar om att skapa aktieägarvärde, inte samla egen makt. Besluten måste vara affärsmässiga, det är det som gör jobbet roligt.

– Prestige är överskattat. Hans Werthén på Electrolux brukade säga att när allt går bra behöver man inte ha prestige och när det går dåligt har man inte råd med det. Det har jag levt efter. ●



Kathrine Löfberg har förnyat styrelsearbetet i ett gammalt fint familjeföretag.

**KATHRINE LÖFBERG** GULDKLUBBEVINNARE I KLASSEN ONOTERADE:

# ”Viktigt att våga modernisera ett gammalt familjeföretag”

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: TOMMY ANDERSSON

Det betraktas ofta som extra svårt att vara ordförande i ett onoterat familjeföretag. Kathrine Löfberg har lyckats så bra i kaffeföretaget Anders Löfberg att hon belönats med Guldklubban.

**K**athrine Löfberg tillhör fjärde generationens ägare i Löfbergs, som startades redan 1906. Hon har inte fallit i fällan att enbart följa gamla traditioner. Det kan vara en av framgångsfaktorerna.

– Man måste våga förändra och modernisera utifrån nya förutsättningar. I ett familjeföretag är det lätt att ta över och göra på samma sätt som tidigare generationer, men det gäller att se vad som passar nutid och framtid, säger hon.

En annan svårighet för en ordförande i ett familjeföretag är att få till stånd ett fruktbart samspel mellan kusiner och syskon – som ju kan bli många i

takt med att företaget åldras. I Löfbergs har man löst det genom att ha en stor andel externa ledamöter och anställda hela vägen från styrelsen och ner.

– Just nu är vi 50/50 i styrelsen, men ambitionen är att de externa ska vara i majoritet. Vi ser det som en fördel eftersom vi själva inte alltid vet bäst, säger Kathrine Löfberg.

Ägarfrågorna hanteras i ett speciellt ägarråd som träffas varje kvartal. Där ingår bara familjemedlemmar.

– Det är viktigt att sära på rollerna i de olika instanserna och veta vilken hatt man bär. Det är förutsättningen för att kunna öppna sig för de externas kompetens. >

- I ägarrådet utformas ägardirektivet till styrelsen och här dryftar man också successionen och håller koll på nya potentiella styrelseledamöter. För att locka de bästa krävs professionalitet.

– Den som arbetar i ett familjeföretags styrelse måste ha stor integritet och mod att föra fram sina åsikter. För mig som ordförande är det viktigt att verkligen utnyttja all kompetens och se till att alla kommer till tals. I dagens läge tror jag inte heller att någon ledamot vill vara kvar om den inte får gehör för sina ståndpunkter, säger hon.

#### Hållbarhet och kommunikation viktigt

Hjärtefrågorna i hennes ordförande- arbete är hållbarhet, intern och extern kommunikation samt kontakten med vd, för närvarande Lars Appelqvist. Han utsågs för övrigt till "Årets superkommunikatör" av tidningen Resumé i somras.

– Jag måste vara tillgänglig, så att vd inte riskerar att hållas tillbaka för att han inte får tag i mig. Vi pratar eller mejlar nästan varje dag. Jag fungerar också som en snabbänk mellan ledningen och styrelsen och mellan ägarna och styrelsen, säger Kathrine Löfberg.

Hon beskriver både sitt företag och sig själv som värderingsdrivna. Det är en av anledningarna till att Löfbergs är med i den europeiska organisationen International Coffee Partners tillsammans med åtta andra kaffeföretag. Där driver de utvecklingsprojekt för kaffeodlarna som syftar till att höja deras levnadsstandard, förbättra odlingsmetoderna och främja jämställdhet. Kaffe är världens näst största handelsvara, den sysselsätter 25 miljoner människor och har stor finansiell påverkan. Den odlas i utvecklingsländer som är unga demokratier, vilket ger stora utmaningar kring sociala frågor.

#### Hållbar produktion

Allt detta gör att Kathrine Löfbergs arbete inte bara handlar om att sälja så mycket kaffe som möjligt, utan även om

UR MOTIVERINGEN:

”*Som en del av ägarfamiljen har Kathrine Löfberg i sitt ordförandeskap på ett skickligt sätt lyckats ena ägarna och företagsledningen i en vision och långsiktiga mål. Detta samtidigt som hon skapat ett klimat där styrelsen arbetar långsiktigt hållbart för bolagets bästa.*



FOTO: TOMMY ANDERSSON

att bidra till att kaffet framställs på ett hållbart, rättvist och klimatsmart sätt. På sätt och vis utför hon ett demokratiskt arbete varje dag på jobbet.

Hon har utbildning, erfarenhet och kompetens för uppdraget, vilket är anledningen till att familjen valde just henne till styrelseordförande. Hon har studerat ekonomi, marknadsföring och kommunikation och innan hon började jobba i familjeföretaget hann hon med en karriär inom Handelsbanken, Electrolux och Icon Medialab. Första uppdraget inom Anders Löfberg 1999 blev att starta upp det första dotterbolaget – i Norge. Nu finns företaget i sju länder.

#### Långsiktiga planer

Kathrine Löfbergs uppdrag för framtiden är att bidra till att företaget fortsätter att växa, och för det finns en strategi för 2030 och för 2050. Potentialen är stor, folk dricker mer och mer kaffe och kringprodukterna blir fler. En viktig marknad är Storbritannien.

– Där ökar kaffekonsumtionen, samtidigt som engelsmännen fortfarande

har dåliga lösningar på arbetsplatser och i restauranger. Så det finns mycket att göra där.

Brexit kommer säkert att ställa till hinder, men detaljerna är svåra att förutse och Kathrine Löfberg är säker på att vad som än händer kommer företaget att lösa det.

#### Betala mer, släng mindre

Hur går egentligen det ökade kaffedrickandet ihop med klimatkrisen? Enligt Kathrine Löfberg märks redan en påverkan genom att kaffeodlingarna måste flyttas upp på sluttningarna och arealerna minskar.

– Det kan uppstå brist, och ärligt talat tycker jag att kaffet idag är för billigt. I vår del av världen skulle vi kunna betala mer och slänga mindre. Vi genomför regelbundet kampanjer för att man ska dricka det man håller upp.

Kathrine Löfberg har för närvarande själv inga externa styrelseuppdrag, av praktiska skäl. Men i framtiden kan hon mycket väl tänka sig att tacka ja om rätt förfrågan dyker upp. ●

Kathrine Löfberg

#### KATHRINE LÖFBERGS BÄSTA STYRELSE RÅD:

- Är du ordförande, se dig inte som chef, utan som ledare för en grupp.
- Inse att du utgör en länk mellan styrelse och ägare, men också mellan styrelse och vd.
- Ha stort fokus på kommunikationen.
- Som ordförande, tona ner din egen person och lyft fram andra.
- Använd styrelseutvärderingarna till att ta upp frågan om varje ledamots fortsatta medverkan i styrelsen. Det avdramatiserar den dag någon behöver lämna.
- Jag har själv infört korta och snabba skypemöten med styrelsen varje månad där vi avhandlar resultatrapporter och aktuella frågor. På det sättet kan vi ägna styrelsemötena mer åt framtids- och strategiska frågor. Det fungerar väldigt bra.



# Styrelser avgörande för gröna frågor

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: GPOINT STUDIO

Styrelser spelar stor roll när det gäller att driva grönt intraprenörskap. De är inspiratörer och initiativtagare till mycket av det miljö- och klimatarbete som sker inom företagen. Det framkom vid ett seminarium om Intraprenörskompassets tredje rapport, där den senaste forskningen presenterades.

Intraprenörskap handlar om initiativ och innovationer som driver etablerade företag framåt. Utan ett effektivt intraprenörskap kan företagen inte växa och utvecklas. Det menar forskarna bakom Intraprenörskompasset, Katarina Blomkvist och Philip Kappen, båda docenter vid Uppsala universitet, och professor Ivo Zander, också han vid Uppsala universitet. StyrelseAkademien samarbetar med forskarna och föreningens medlemmar har svarat på en enkätundersökning som har bidragit med viktig kunskap. Forskningen har hittills resulterat i tre rapporter, varav den med titeln "Grönt intraprenörskap" var den tredje. Den handlar om hur nya hållbara produkter och tjänster växer fram inom ramen för redan existerande företag – till skillnad från entreprenörskap, som handlar om att skapa nya företag.

## Driver omställningen

En av de viktigaste slutsatserna i rapporten är att styrelser är viktiga för att utveckla dessa nya produkter och tjänster. Det är i praktiken styrelserna som driver den gröna omställningen, menar författarna. I sammanhanget har man identifierat fyra typer av styrelseledamöter: inspiratörer, initiativtagare, utbildare och målsättare. Enligt rapporten är styrelseledamöterna benägna att axla främst två av dessa roller: De fungerar ofta som inspiratörer och tar initiativ till grönt intraprenörskap. Däremot är de inte lika effektiva när det gäller att utbilda och sätta upp mål för det.

StyrelseAkademien Stockholms ordförande Gunvor Engström deltog i en av panelerna under seminariet då rapporten



Intraprenörskap, som bildas i befintliga företag, är lika viktigt för utveckling och tillväxt som entreprenörskap.

*Styrelsen ska se till att bolagen utvecklar sina affärer på ett hållbart sätt. Både kunder och medarbetare kräver det.*

presenterades. Hon gladdes över att styrelser enligt rapporten verkar ta sitt ansvar när det gäller att driva fram en grön omställning. – Själva essensen i en styrelses arbete är att på ägarens uppdrag se till att företaget säkrar långsiktig konkurrenskraft och överlevnad. Då måste styrelsen fundera över vilka frågor som gör att företaget kan finnas kvar om 20 år, sade hon.

Men alla paneldeltagare höll inte med om att de gröna frågorna verkligen har kommit upp på agendorna i tillräcklig omfattning.

– Det är positivt att frågan har en viss höjd, men det finns också en enorm ambivalens i styrelserna. Man är inte säker på om frågorna är viktiga eller inte – det beror på kunskapsnivån i styrelsen. Styrelserna har inte gjort upp med sig själva när det gäller vilken roll de har för att

skapa kraften och använda de verktyg som de använder i andra sammanhang, sade till exempel Anna Nilsson-Ehle, styrelseordförande i Vinnova.

Även paneldeltagaren Caroline af Ugglas, vice vd i Svenskt Näringsliv, höll med om att det finns ett glapp när det gäller styrelsens roll för grönt intraprenörskap. Men, påpekade hon, ofta omgärdas företag i alla branscher av regler som hindrar exempelvis cirkularitet (ett mått på hur stor del av en produkt som går att återvinna).

## Gröna frågor måste byggas in

– Styrelsen kan jobba med frågorna, men många saker får man inte göra. Vi behöver högre verkningshöjd på tänket, sade hon.

Gunvor Engström rekommenderade styrelseledamöter att ägna mer tid åt att utbilda sig själva i gröna frågor, genom att exempelvis under strategidagar bjuda in experter. Hon påpekade också att de gröna frågorna egentligen inte längre går att separera från övrig verksamhet i företagen, de måste byggas in.

– Styrelsen ska se till att bolagen utvecklar sina affärer på ett hållbart sätt. Både kunder och medarbetare kräver det. ●

# Egen modell för valberedning

## ger Lannebo Fonder mer inflytande

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: LANNEBO FONDER

För dem som är verksamma i fondbolag finns det vissa nackdelar med att delta i styrelsearbete. Men genom att arbeta i valberedningen kan man ändå påverka de företag där fondbolaget är ägare. Styrelseordförande i Lannebo Fonder, Göran Espelund, berättar.

**V**alberedningarnas betydelse har lyfts fram på senare tid, något som Göran Espelund välkomnar. Han är en av grundarna till Lannebo Fonder och var bland de första i Sverige att skriva en ägarstyrningspolicy. Det var en naturlig följd av att fondbolaget Robur, där han då arbetade, växte och blev mer inflytelserikt. Genom policyn och valberedningsarbetet påverkar man i dag styrelsesammansättningen och arbetet i ett trettiotal bolagsstyrelser.

### Framgångsrik modell

Lannebo Fonder har en egen modell för valberedningsarbetet: Till skillnad från de stora bankerna, som vanligen har ett antal personer utsedda enbart för att arbeta med ägarstyrning, utser Lannebo Fonder sina egna fondförvaltare till att vara ledamöter i valberedningarna.

– Anledningen är att fondförvaltarna bättre än andra förstår vart ett bolag

strategiskt är på väg. Det är ju förvaltaren som har gjort investeringen och har en idé om varför Lannebo ska vara ägare. Vi klarar inte fullt ut att bemanna valberedningarna med förvaltare, därför deltar jag själv i tre valberedningar: Lindab, Concentric och Castellum, säger Göran Espelund.

Det tar tid för en förvaltare att komma dithän i jobbet att det blir naturligt att delta i en valberedning. Just den arbetsuppgiften är ingenting som Lannebo Fonder tänker på när en ny förvaltare anställs, det kommer med tiden. Det som krävs är många år i yrket, god förståelse för bolaget och dess strategi, samt helst – men inte nödvändigtvis – ett bra nätverk varifrån man kan hämta kandidater till styrelserna.

– Har man inget eget nätverk brukar det fungera bra att anlita rekryteringsföretag för ett första urval, säger Göran Espelund.



**Göran Espelund** är ordförande i Lannebo Fonder

Men nätverken byggs snabbt upp eftersom medarbetarna i Lannebo Fonder träffar vd:ar, affärsområdeschefer och finanschefer varje dag.

– Jämfört med sfärerna har vi ett bredare kontaktnät. Å andra sidan är vi svagare när det gäller onoterade bolag, säger han.

Fördelen med att Lannebo Fonders medarbetare inte själva tar styrelseplatser handlar om insiderreglerna.

– Vi vill värna vår frihet. Plötsligt kan ju en storkund vilja sälja sitt fondbesittande snabbt, och räknas vi som insiders riskerar vi att sitta fast, säger Göran Espelund.

### Viktigt med lagtänk

Genom att vara med och utse styrelser kan Lannebo Fonder ändå påverka bolagets framtid, menar han. Rätt styrelser utvecklar bolagen och chansen att företagen nå sina tillväxt- och hållbarhetsmål ökar. Här betonar Göran Espelund lagtänkandet. Varje styrelseledamots kompetens och erfarenhet är viktig, men om lagarbetet fungerar blir summan större än de enskilda delarna. Därför anser Göran Espelund att det är märkligt att ordningen att välja styrelseledamöterna en och en har dykt upp i börsbolagen.

– Om vi som valberedning lägger ett förslag till en styrelse och stämman bestämmer att en person inte ska väljas, då faller egentligen hela vårt förslag, eftersom dynamiken och kompetensen i hela



– Våra förvaltare har en idé om varför Lannebo ska vara ägare, säger Göran Espelund.

## StyrelseAkademien Sydost Årets förening 2019

”  
*Om alltmer av sparkapitalet placeras i indexfonder, vem ska då driva på styrelser att jobba med miljö, hållbarhet och sociala frågor?.*

GÖRAN ESPELUND

och själv aktiv i valberedningar.

gruppen förändras. Som tur är händer det sällan. Mig har det aldrig hänt. Men det här är anledningen till att det är så viktigt att valberedningen lägger ett väl genomarbetat förslag.

### Ökande passiv förvaltning

När det gäller just fondbolagen förutser Göran Espelund ett problem i framtiden, som han menar borde tas upp till diskussion. Det gäller passivt och aktivt förvaltade fonder, där alltmer av det samlade spar- och pensionskapitalet läggs i de billigare (passiva) indexfonderna.

– Det här gör att världens största indexförvaltare, till exempel Blackrock och Vanguard, nu är största ägare i svenska noterade bolag. Deras representanter sitter inte i en enda valberedning, och de går inte själva på stämmor. Det kan få negativa konsekvenser för den svenska ägarstyrningsmodellen, med sin tydliga ansvarsfördelning mellan ägare, valberedning, styrelse och ledning.

Göran Espelund anser att debatten mellan aktiv och passiv förvaltning bör nyanseras. Om alltmer av sparkapitalet placeras i indexfonder, vem ska då driva på styrelser att jobba med miljö, hållbarhet och sociala frågor?

– Vi håller på att få ett ansiktslöst ägande på riktigt, samtidigt som både sparare och pensionsstiftelser efterfrågar ansvarsfullhet och hållbarhet i förvaltningen. Det går inte ihop. ●

Utmärkelsen ”Årets förening” gick till StyrelseAkademien Sydost för deras starka insatser inom flera områden.

Enligt ordföranden Kenneth Lundin har satsningen på närvaro i alla tre ingående län, Kalmar, Kronoberg och Blekinge, samt den systematiska leveransen av medlemsnytta varit lyckosam. Vidare poängterade han att nyckeln till framgångsreceptet givetvis bygger på att teamet, med verksamhetsledare och lokala ledamöter tillsammans, har lyckats bygga en organisation som levererar kvalitet.



Kenneth Lundin,  
ordförande Styrelse-  
Akademien Sydost

### MOTIVERINGEN LÖD:

Föreningen utmärker sig på flera sätt.

StyrelseAkademien Sydost har med sitt nytänkande lyckats få fart i alla delar av regionen. Närvaron har höjts markant de senaste två åren. Föreningen har många deltagare, både på sina utbildningar och på sina andra aktiviteter.

StyrelseAkademien Sydost har en stor bredd i sin verksamhet, och lyckas samtidigt hålla en jämn och hög kvalitet. Föreningen utmärker sig bland annat genom att de under året lyckades få flera hundra utbildningsdeltagare till kommunala styrelseutbildningar, att de arbetar engagerat med lokala inkubatorer samt att de är mycket aktiva i att förmedla styrelseuppdrag.

En viktig nyckel till framgången är den mycket duktiga verksamhetsledaren som driver föreningen framåt tillsammans med medarbetare och styrelse. Professionalism och pragmatiskt problemlösande kännetecknar föreningens arbetssätt. ●

# StyrelseAkademien ses som kompetenshöjare

TEXTER: MIKAELA WOLLIN OCH INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Årets medlemsenkät besvarades av 1 298 personer, ett hundratal fler än förra året. 2018 års undersökning visade på fyra viktiga huvudområden för medlemmarna: **Kunskap, Nätverk och kontakter, Uppdrag** samt **Stöd och trygghet**. Hur har då StyrelseAkademien levererat på dessa punkter under 2019?

## Kunskap

På frågan hur väl man tycker att StyrelseAkademien hjälper till att utveckla kompetensen som styrelseledamot svarar cirka 68 procent att de instämmer helt eller delvis i påståendet.

Den andra frågan inom området gällde hur väl medlemmarna tycker att föreningen hjälper dem att hålla sig à jour med nya och aktuella frågor som rör styrelsearbete. Drygt 71 procent svarar att det stämmer helt eller delvis.

Medlemmarna gav dessutom mer än 200 förslag på områden som de vill ha mer kunskap om, till exempel:

- Ny teknik (digitalisering)
- Ansvarsfrågor
- Arvodering
- Checklistor och mallar
- Hur man får styrelseuppdrag
- Repetitionskurser
- Goda exempel/praxis
- Erfa-grupper

## Nätverk och kontakter

Här ställdes frågor om hur väl medlemmarna tycker att StyrelseAkademien hjälper till att knyta nya kontakter och träffa likasinnade för att utbyta erfarenheter. Det visade sig att de som är mest nöjda är de som i dag inte har något uppdrag, medan de som har fler än fem uppdrag var något mindre nöjda när det gällde att knyta nya kontakter. Däremot var båda dessa grupper lika nöjda med möjligheten att få hjälp att träffa andra för att utbyta tankar och erfarenheter. Här kom också många tips och förslag på aktiviteter för att öka nätverkandet:

- Matchmaking-event
- Diskussionsforum i mindre grupper med aktuella ämnen
- Önskemål om större spridning (fler orter)
- Välkomna nya medlemmar till alla aktiviteter
- Studiebesök hos olika företag
- Fler event/möten

## Uppdrag

Medlemmarna svarade på hur väl de tycker att StyrelseAkademien hjälper till att få både det första uppdraget och sedan fler eller andra styrelseuppdrag. En annan fråga gällde hur man får hjälp att hitta styrelseledamöter till bolag som man är engagerad i.

Här finns en del att jobba vidare med och det kom in många tips och kommentarer om hur StyrelseAkademien kan ta frågorna vidare.

Några tips för att skapa möjlighet till uppdrag:

- Speed-dating och matchmaking
- Tips om hur man får sitt första styrelseuppdrag
- Utveckla koncept med skuggstyrelser
- Fler samarbeten med olika aktörer
- Pool med "rookies" som får prova på, eller bli, adjungerade ledamöter

## Stöd och trygghet

Gäller hur väl StyrelseAkademien ger svar på frågor som rör styrelsearbetet och i vilken mån den ger stöd att driva frågor som är relevanta för styrelsearbete.

De medlemmar som ännu inte har några uppdrag är mest nöjda med StyrelseAkademien när det gäller att få svar på frågor, medan de som har fem uppdrag eller fler är de som är mest nöjda när det gäller stödet i frågor som är viktiga i styrelsearbetet.

Några viktiga frågor att driva enligt de svarande:

- Ersättningsfrågor
- Framtidsfrågor
- Styrelseansvaret
- Effekter av ett professionellt styrelsearbete
- Mångfald i styrelser

# Är du nöjd med medlemsenkäten, Kristina Jarring Lilja?

Kristina Jarring Lilja, ordförande i StyrelseAkademien Skåne, är en av initiativtagarna till medlemsenkäten. Här kommenterar hon resultatet.

## Varför valde ni NPS-formen för enkäten?

– NPS står för Net Promoter Score, och fördelen är att det bara ställs en enda fråga: Skulle du rekommendera StyrelseAkademien till en vän eller kollega? Sedan har vi fyllt på med följdfrågor. I år steg NPS för StyrelseAkademien från 18 förra året till 21, vilket är positivt. Det var också en hög andel som svarade på enkäten, 18 procent av alla medlemmar. Totalt fick vi in 1 298 svar mot 1 071 förra året.

## Hur räknar man ut NPS-resultatet?

– De som svarar gör det på en skala från 1 till 10. Alla som svarar från 0 till 6 på skalan ger minuspoäng. Det är de missnöjda. Endast svaren 9 och 10, som anger ambassadörer, ger pluspoäng – övriga svar ger 0. Det innebär att en NPS-undersökning mycket väl kan hamna på minustal. I vårt fall har NPS hamnat på 21. Det är glädjande att hela 43 procent av våra medlemmar kan tänka sig att rekommendera organisationen till andra.

## Vad är viktigast för medlemmarna?

– Det viktigaste är att medlemmarna får kunskap, i andra hand vill de ha bra nätverk och på tredje plats vill de ha styrelseuppdrag genom oss. Det är intressant, för vi trodde att uppdrag skulle väga tyngre. Samtidigt vet vi att

de flesta uppdrag kommer genom nätverk, och där har vi alltså lyckats att vara tydliga mot våra medlemmar – de förväntar sig inte att automatiskt få uppdrag genom oss.

## Inom vilka områden har StyrelseAkademien lyckats bäst med att leverera?

– Medlemmarna är nöjda med den kunskap och kompetens som organisationen förmedlar, dessutom anses vi duktiga på att hålla medlemmarna à jour med aktuella frågor. Det är inte bara utbildningarna som ger kompetens, utan det får medlemmarna löpan- de genom event och liknande. Vi har blivit bättre på att verkligen koppla dessa till styrelserelaterade frågor och inte låtit oss lockas att gå in på andra samhällsfrågor, hur viktiga de än är. Numera är vi vad vi heter, helt enkelt.

## Vad mer är medlemmarna nöjda med?

– De anser att vårt nätverk är inkluderande, vilket betyder att vi är bra på att ta hand om nya medlemmar. Andra organisationer är inte alltid det. Vi uppfattas som ett aktivt och generöst nätverk. Vårt opinionsarbete kring arvodesfrågan är uppskattat.

## Vilka tips och råd från medlemmarna har ni hittat bland enkätsvaren?

– De vill ha mer praktiska övningar,

exempelvis skuggstyrelser och match-making-event. Det tar vi med oss. Andra förslag, som vi också tycker är bra, är mindre event där frågor kan bollas och fler verkliga fall kan diskuteras. Man måste hela tiden ha praktiken med sig.

## Vad är du mest stolt över?

– Att så många har lagt tid på att skriva fritext i samband med enkäten. Det tyder på engagemang. Och att många som beskriver oss i ett ord använder ord som professionell och kompetent.

## Hur kommer ni i Skåne att jobba framöver?

– Vi arbetar nationellt för att segmentera målgrupperna med särskilda aktiviteter för ägare, styrelseledamöter och ordförande. Det ger mer erfarenhetsutbyte. I Skåne kommer vi att arrangera Ägarledardagen i mars tillsammans med våra strategiska partner. Vi räknar med att 150 ägarledda bolag, med en omsättning på 25–250 miljoner kronor, deltar. Många jobbar med startups och scaleups, medan SME inte får lika mycket uppmärksamhet. Vi kopplar Ägarledardagen till StyrelseAkademins vision ”en extern ledamot i alla bolag”. ●



Kristina Jarring Lilja, ordförande StyrelseAkademien Skåne – en av initiativtagarna till enkäten.

## Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera StyrelseAkademien till en vän eller kollega?

**Kritiker**  
(275 personer)

**21,2%**

**Passiva**  
(470 personer)

**36,2%**

**Ambassadörer**  
(553 personer)

**42,6%**

**NPS 2019**  
(2018 18,2%)

**21,4**



Det vore ett misstag att förändra skrivningen i ABL.



# Vinstsyftet hindrar inte hållbarhetsarbete

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: PRIVAT

Debatten om vinstsyftet i lagen är ännu sval men blir allt hetare i Sverige. Men att förändra skrivningen om vinstsyftet i aktiebolagslagen vore ett misstag. Det anser i alla fall Rolf Skog, adjungerad professor vid Göteborgs universitet.

**R**olf Skog är författare till en rad böcker om bolagsstyrning och om aktiebolagslagen och är en av de främsta när det gäller att tolka det som brukar kallas vinstsyfte i aktiebolagslagen. Alltså att det enligt lagen ska vara bolagets främsta syfte att skapa vinst åt aktieägarna – såvida inte aktieägarna beslutar något annat.

– Jag tycker inte man ska ändra vinstsyftet. Genom att styrelse och ledning i varje beslut strävar efter vinst, utvecklar man företagen så att de till slut kommer att ha ett maximalt värde, säger han.

En del debattörer har gjort gällande att de heta hållbarhetsfrågorna borde lyftas fram och att sådana ambitioner borde skrivas in i bolagsordningen, vid sidan om vinstsyftet. Hetast är diskussionen i USA. I höstas publicerade 200 storbolagsdirektörer från bland andra Apple, Cisco, Pepsi och Morgan Stanley ett öppet brev som handlade om att aktieägarvärde inte längre kan vara allt – företagen måste även ta hänsyn till sina anställda och till klimat och miljö.

## Finns ingen motsättning

Men Rolf Skog ser ingen motsättning mellan hållbarhet och vinstkrav i lagen. Han får medhåll från många håll, bland

andra Sussie Kvart (ledamot i Styrelse-Akademien Stockholm) i en artikel i Dagens Industri 2018, samt av Carl-Johan Westholm, ordförande i Uppfinnarkollegiet i en debattartikel i Svenska Dagbladet i januari 2020.

Båda dessa pekar på att företag måste gå med vinst, men att det inte finns något som hindrar att de även utför ett hållbarhetsarbete.

Rolf Skog konkretiserar sin ståndpunkt så här:

– För det första kan en styrelse inte ha fler än en målfunktion. Har man två kommer styrelsen alltid att kunna skylla misslyckandet att nå det ena målet på försöket att nå det andra. Det slutar med att styrelsen inte är ansvarig för någon, säger han.

## Offentliga regleringar har satt gränser

Han håller fram ytterligare en anledning, som är minst lika viktig. Det handlar om den politiska demokratin.

– Det finns en lång rad problem i sam-

hället som måste åtgärdas – luftföroreningar, konsumentskydd och anställningstrygghet, för att bara nämna några. Detta har vi hittills hanterat genom att partierna i riksdagen har fattat beslut om lag-

stiftning. Så har vi successivt utvecklat samhället – genom att offentliga regleringar har satt gränser för bolagens verksamhet. Inom dessa gränser har styrelsen i uppdrag att maximera vinsten, säger han.

Om man överlämnar hanteringen av dessa frågor till företagen i

stället för till politiker kommer samhället att få problem, menar Rolf Skog.

– I USA återspeglar den här debatten folks bristande förtroende för att politiker ska fatta de beslut som behövs. Man tänker att då får företagen göra det. Men den tanken är fel, för företagen kommer inte att leverera. Volvo och SKF kan ju ha helt olika uppfattning i miljöfrågor, till exempel.



*Företag måste gå med vinst, men det finns inte något som hindrar att de även utför ett hållbarhetsarbete.*

# StyrelseAkademien fortsätter att växa

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: TOBIAS WAHLQVIST

Grattis Tobias Franzén, du är föreningens 7 500:e medlem!

– Tack! Vad roligt! Jag gick med i höstas som en del i en långsiktig plan att utveckla mig själv både professionellt och personligt.



**T**obias Franzén är en av grundarna, delägare och vd för The Amazing Society, en digital reklambyrå som arbetar med hållbar kommunikation. Byrån har funnits i ungefär 10 år, omsätter cirka 100 miljoner kronor och har vuxit mer än 100 procent de senaste åren.

– För några år sedan började vi fundera över vad vi ville med våra yrkesliv. En insikt var att reklambranschen levererar en produkt som är potentiellt skadlig för konsumenten, och att vi är duktiga på att få till stånd förändrade värderingar i samhället som kan ge stora effekter. Därför mognade en önskan fram om att tillföra en ny och bättre samhällspåverkande dimension i vårt arbete, berättar Tobias Franzén.

## Förändring nödvändig

De kallar sig nu en Social First-byrå med visionen att leda den förändring av branschen som de tycker är nödvändig. Människor är reklamtrötta och de sociala nätverken tvingar fram nya sätt att kommunicera. Det är viktigt att ta ett tydligt socialt ansvar, både i den egna och i kundernas kommunikation.

–Det gäller att spegla vårt samhälle på ett mer inkluderande sätt, utan att stigmatisera utifrån kön, hudfärg, etnicitet, sexuell läggning eller funktionsvariation, säger Tobias Franzén.

Därför är han stolt och glad över att i våras ha blivit invald i styrelsen för branschorganisationen Komm, som bland annat delar ut Guldägget, det finaste pris man kan få i reklamvärlden.

– Det ger mig ytterligare en plattform från vilken jag kan arbeta med

att förändra synen på vad och hur vi kommunicerar i vår bransch. Jag hoppas kunna påverka i ett bredare perspektiv genom styrelsearbetet i Komm, säger Tobias Franzén.

När han dessutom under hösten blev erbjuden att ingå i styrelsen för Medieinstitutet, insåg han, ivrigt påhejad av styrelseordföranden för byrån, att det var dags att på riktigt förkovra sig i hur ett professionellt styrelsearbete går till. Då gick Tobias Franzén med i StyrelseAkademien – och i början av 2020 påbörjade han sin första styrelseutbildning för att bli certifierad styrelseledamot.

## Smart ta in extern ordförande

– Av egen erfarenhet vet jag hur bra det kan bli att ta in en extern styrelseordförande. Det gjorde vi 2012, när vi kände att vi ville växa och utvecklas mer och snabbare. Det var smart och vår ordförande är den som dels har hjälpt oss att få ordning på formalia och protokollförning, dels är den som ställer de kritiska och jobbiga frågorna när vi går loss och sprutar idéer och strategier omkring oss. Den som pekar på de svaga länkarna, säger Tobias Franzén.

Det var också byråns styrelseordförande som föreslog att Tobias Franzén skulle gå med i StyrelseAkademien.

– Nu ser jag fram emot att kunna växa som yrkesperson också genom mina styrelseuppdrag. Mitt mål är att utveckla mitt eget entreprenörskap genom insikt i andra verksamheter – och att på sikt kunna ge råd till andra entreprenörer. De styrelseuppdrag jag har nu speglar mina värderingar och det är jag väldigt nöjd med, avslutar Tobias Franzén. ●



Rolf Skog, adjungerad professor vid Göteborgs universitet.

## Kan gå längre än lagen kräver

Enligt Rolf Skog finns ingenting som hindrar att företagen själva antar mer långtgående policier i sina egna hjärtefrågor än vad lagen kräver. Den vinst som lagen säger att företagen ska generera, måste nämligen uppkomma efter att alla krav är uppfylla. Rolf Skog drar en parallell till en 150 år gammal amerikansk fråga:

– Om du inte kan få vinst i din bomullsodling utan att använda slavar, då måste du lägga ner verksamheten, säger han och menar att detta gäller oavsett om det är lagen som förbjuder slaveri eller om det är företagaren själv som inte kan leva med det.

## Debatten tränger sig på

Rolf Skog menar att även om vinstdebatten ännu inte är särskilt stark i Sverige tränger den sig på, framför allt i EU. Han har sett tecken på att kommissionen överväger att ålägga medlemsländerna att skruva på vinstsyftet i sina aktiebolagslagar.

–Kommissionen kan mycket väl presentera något under det kommande året, och då kommer diskussionerna att ta fart, förutspår han. ●

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)

