

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 2 2020

08

Checklista i coronatider

Sök hjälp i tid

10

Extern ordförande

Viktigare än någonsin i kristid

13

Cybersäkerhet

Ny europeisk handbok för styrelser

ULRIKA SPÅLS, NY VD
FÖR STYRELSEAKADEMIEN

Vill ha fler företagsägare som medlemmar

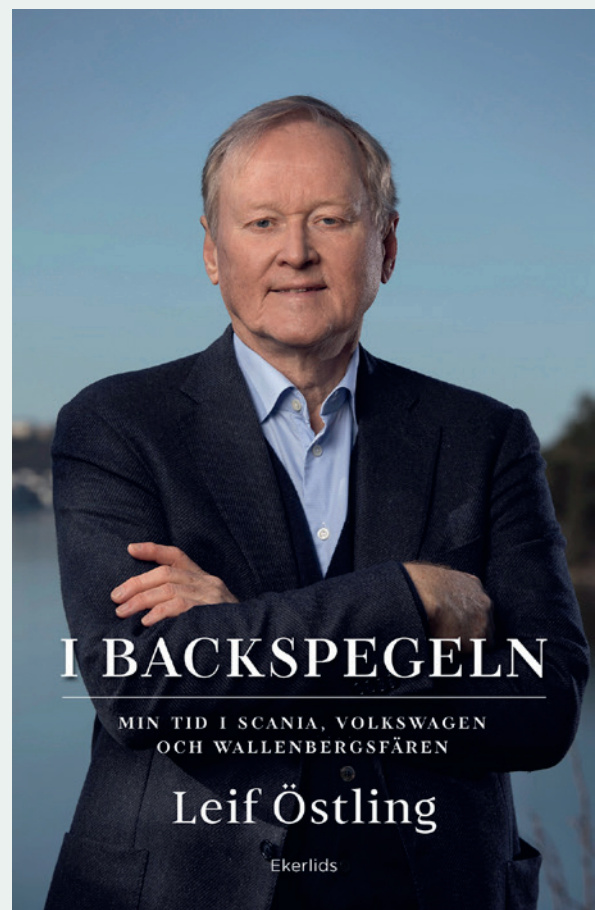


SOMMARLÄSNING!



Ingvar Kamprad är smålänningen som möblerade världen. Med passionen som drivkraft byggde han ett globalt företag som aldrig skulle sluta växa och han är välkänd som Sveriges främste entreprenör genom tiderna. Anders Ström har träffat medarbetare, vänner och politiker som delar med sig av personliga berättelser om Ingvar som vän och arbetskamrat.

I boken medverkar bland andra Lars-Johan Jarnheimer, styrelseordförande för Ingka Holding och Telia, Göran Grosskopf, tidigare styrelseordförande för Inga Holding samt Jesper Brodin, koncernchef för Ingka Group.



Under nästan fyra decennier var Leif Östling verksam på Scania. Hans yrkesverksamma tid präglas av konjunktursvängningar, maktspel och historiska omvälvningar. Boken är lika mycket en biografi som det är en berättelse om förhållandena i det svenska näringslivets innersta kärna; om affärer, makt och ansvar.

Leif Östling skildrar öppenhjärtigt maktspelet och motsättningarna inom Wallenbergsfären när Volvo försökte ta över Scania, Volkswagens långvariga relation till företaget, och hur allt ställdes på sin spets, gång efter annan.

Böckerna finns som inbunden, pocket och som e-bok. De kan beställas hos Adlibris och Bokus samt köpas i bokhandeln. De inbundna böckerna kan beställas genom mail till order@ekerlids.com för specialpris 175 kr/st inklusive moms och porto.

Nya strategiska beslut behövs under krisen

Coronakrisen har slagit ut många företag som var framgångsrika för bara tre månader sedan. Men det finns ändå ljusglimtar då hjältar och hjältinnor verkar i det tysta. Det är uppmanande att så många styrelser verkligen är aktiva nu när de behövs som mest. I det här numret av PS kan du läsa om två entreprenörer vars externa ordförande har gjort stor skillnad i en svår tid.

Det är mycket utmanande att tvingas lägga om sin verksamhet och införa helt nya rutiner. Krisen har i ett enda slag tvingat oss alla att använda digitala hjälpmedel på många olika sätt. Även om läget just nu är extraordinärt, tror många – bland andra StyrelseAkademien – att det nya sättet att konferera, utbilda och mötas är här för att stanna. Då gäller det att bygga hållbara lösningar och se till att hantera cyber-riskerna. Och här behöver styrelserna vara med och ta ett ansvar.

Det finns andra hot som också bör komma upp på styrelsens bord. Vi måste räkna med att globaliseringen åtminstone gör paus och kanske tar ett steg tillbaka, och att protektionismen växer. När Scania stängde sin fabrik i Södertälje i våras berodde det framför allt på att komponenter fastnade i olika länder och inte kom fram. Getinges ägare, Carl Bennet, såg samma sak hända. När några av alla komponenter som monteras till färdiga respiratorer inte kunde levereras, hotades produk-

tionen av de livsviktiga apparaterna. Hans slutsats: I framtiden måste produktionen flyttas närmare huvudkontoret. Det är i styrelserummen som sådana strategiska beslut fattas.

När det gäller svenska företags överlevnad har regeringen gjort en hel del. Men det räcker inte. Vill vi ha kvar små och medelstora företag behöver hjälpinsatserna ske mer i form av direktstöd – och det behövs ett moratorium för skatter och avgifter. Annars hotar en tsunami av konkurser, skrev Gabriel Urwitz, ordförande i Segulah i en debattartikel i Dagens Industri. Jag ansluter mig till den bedömningen.

Tyvärr tror jag att vi måste vara beredda på att det tar tid innan krisen löser upp sig. Länder öppnar upp i olika takt och branscher reser sig olika snabbt beroende på hur djup krisen till slut blir. Det kan ta till slutet av 2021 innan ekonomin är tillbaka.

Under tiden får vi glädja oss åt ljusglimtarna. Vi lär oss att tänka nytt, och många företag och organisationer genomför nu förändringar som inte hade varit möjliga för bara ett halvår sedan. Det ger styrka på sikt. Glöm bara inte att nu är det tid att jobba med företagskulturen. För det är som StyrelseAkademiens nya vd Ulrika Spåls säger i intervjun på sidorna 4–6: Det är människor som har genomförandekraft, inte maskiner. ●



Svante Forsberg
StyrelseAkademiens ordförande

FOTO: STEFAN TELL



Det kan ta till slutet av 2021 innan ekonomin är tillbaka.



INNEHÅLL

- 04 Ny vd** Ulrika Spåls är ny vd för StyrelseAkademien.
- 08 Checklista i coronatider** Dan Brännström ger sina bästa råd.
- 09 Guldklubban** Nu är det dags att nominera till Guldklubban 2020.
- 10 Extern styrelseordförande** Viktigare än någonsin i kristider.
- 12 Digitalisering** Webb- och digitala möten här för att stanna.
- 13 Cybersäkerhet** Ny handbok för styrelser.
- 14 Hälsa och säkerhet i företaget** Vilken betydelse har styrelsen?

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 3 2020 utkommer i september. Upplaga 8 000 ex / ISSN 1103-3673

Annonser

Annonspriser:

Helsida: 16 900 kr

Baksida: 22 900 kr

Halvsida: 9 900 kr

Kvartssida: 6 900 kr

Moms tillkommer på alla priser.

Annonsbokning:

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

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

”Jag tillhör dem som vill gasa på”

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

StyrelseAkademien Sverige har fått en ny vd: Ulrika Spåls – ingenjören som intresserar sig mer för människor än för maskiner. Hon vill locka fler företagsägare till organisationen, i syfte att lyfta styrelsearbetet.

Ulrika Spåls är väldigt glad över sitt nya jobb, nästan lika glad som StyrelseAkademiens ordförande, Svante Forsberg, som har rekryterat henne. Hennes bakgrund är närmast perfekt: Ingenjör med erfarenhet från stora företag, som har lämnat maskinerna för att gå över till human resources och verksamhetsutveckling. Därefter ordförande i Sveriges HR-förening och egenföretagare.

– Människor är mitt verkliga intresse. Maskiner har på- och avknappar, men det är när människor interagerar som verklig framgång skapas, säger hon.

Det var därför som hon kompletterade sin ingenjörsexamen med studier i psykologi, och lite skämtsamt kallar hon sig nu beteendeningenjör. Det finns en poäng i att ha med sig båda delarna, både industrin och det mänskliga, menar hon.

Rätt läge att lämna gamla jobbet

Ulrika Spåls kommer till StyrelseAkademien i rätt skede. Sveriges HR-förening, där hon har varit ordförande i sex år, är en organisation som har vissa likheter med StyrelseAkademien. Hon lämnar nu uppdraget i HR-föreningen efter att ha genomfört ett stort förändringsarbete som hon nu betraktar som färdigt. Då är det dags att ta sig an StyrelseAkademien, som med sina många medlemmar och de senaste årens arbete med att professionalisera styrelsearbetet i svenska företag, är redo för nästa steg.

– Nu ska det bli roligt att vara med och vässa StyrelseAkademiens strategi. Den ska inte ändras fundamentalt, utan ambitionen är att ta arbetet vidare för att ytterligare stärka både organisationen och medlemsnyttan.

Lyft bolaget med rätt styrelse

Ett viktigt mål för framtiden är att locka fler företagsägare till organisationen.

– Många blir medlemmar för att de vill ha styrelseuppdrag. Men då gäller det att även ägarna ser värdet av externa ledamöter. Därför ska vi ha stort fokus på att få ägare att bli medlemmar och att vilja jobba med professionella styrelser. Alla bolag kan få ett lyft med rätt styrelse, säger Ulrika Spåls.

Efter de sex åren i Sveriges HR-förening vet hon att man måste vara relevant för att ta sig igenom bruset – det vill säga vara med och skapa dialog. En förening behöver inte alltid komma med de rätta svaren, menar hon. Den ska vara mötesplatsen som lyfter frågor och ger utrymme för debatt och opinion. Hon har också lärt sig att det kan vara viktigare att ha rätt medlemmar än så många som möjligt.

– När jag nu lämnar Sveriges HR-förening har vi skapat flera nya relevanta kanaler och gått från ett tusental följare på LinkedIn till över 25 000, säger hon.

Digitalisering en hjärtefråga

Till Ulrika Spåls egna hjärtefrågor hör digitalisering, och hon funderar över vad digitaliseringen ställer för nya krav på bolags- och styrelsearbete i form av styrning, arbetssätt och kompetens.

Ordet digitalisering skrämmer många, man vet inte riktigt vad det handlar om. Ulrika Spåls kopplar det till många olika delar av verksamheterna. Allt från att kunna hantera de digitala kanaler som finns, exempelvis sociala medier, till digitala möten (som under coronakrisen), till att styrelser utnyttjar tekniska plattformar för att underlätta möten. Som att dela och signera dokument som ofta inte kan mejlas. Men det handlar även om att ▶



Det är när människor interagerar som verklig framgång skapas.



ha kompetens att driva digitalisering från ett styrelseperspektiv.

När det gäller digitalisering, och andra viktiga styrelsefrågor som hållbarhet, tycker Ulrika Spåls sig märka att det ofta finns ett glapp mellan styrelser och företagsledning. Här behövs utökad dialog och kunskapslyft hos styrelseledamöter.

– Det är inte alltid styrelser har den kompetens som krävs för att kunna ställa rätt frågor till ledningarna. I en tid när omvärlden granskar företagen allt hårdare, när det gäller exempelvis hållbarhet, är det inte säkert att styrelserna styr mot ett mer hållbart företag. En av anledningarna är att styrelserna kan sakna rätt kompetens, säger hon som exempel.

Styrde om

Förutom Sveriges HR-förening, som gick från att vara en traditionell, lite gammeldags förening till en modern organisation med rätt teknisk plattform, är hon också sedan 2010 ordförande i BRC Utvecklingspartner, som arbetar med företagshälsovård med inriktning på utveckling. Även där har hon starkt bidragit till att styra om bolaget till ett modernt och dynamiskt företag. Kunderna fanns tidigare i offentlig sektor, men finns nu i näringslivet.

– Det var en stor omställning för ägaren, men det lönade sig – ägaren fick

bättre lönsamhet och en massa energi. Det är en viktig del av styrelsens roll – man måste ge vd ork att driva rätt frågor. Undvika att ställa för hårda krav och tynga ner, utan boosta och vara möjliggörare, och bygga upp företagets förutsättningar, säger Ulrika Spåls.

Laget före jaget

Nu ser hon fram emot att kunna resa runt i landet och träffa så många medlemmar i StyrelseAkademien som möjligt.

– Under rekryteringsprocessen fick jag frågan om hur jag trodde att jag skulle kunna ta föreningen vidare. Då kunde jag plocka en hel del från mina

tidigare erfarenheter för att ge svar. Men samtidigt gäller det för mig att ha stor respekt för vad som behövs just här. Jag är säker på att det finns mycket klokskap och kunnande, som medlemmarna kan dela med varandra. Det vill jag bidra till. Det är nämligen ett

lagarbete att jobba i en förening – där går det inte att göra något ensam. Precis som i en styrelse finns det olika profiler, och alla behövs för att skapa framgång – både personer som gasar och sådana som bromsar.

Ulrika Spåls vet att uppskatta allas egenskaper och erkänner skämtsamt att hon själv tillhör dem som vill gasa på. ●

”
Jag är säker
på att det finns
mycket klokskap
som medlemmarna
kan dela med
varandra.”



I en förening – precis som i en styrelse – behövs personer som gasar och personer som bromsar, säger Ulrika Spåls.



Ulrika Spåls

Namn: Ulrika Spåls, 47 år.

Bakgrund: Ingenjör som även har studerat psykologi och organisationskunskap. Yrkesmässig erfarenhet från human resources, marknad, kommunikation, verksamhetsutveckling och it/digitalisering. I sina jobb har hon haft fokus på ledarutveckling och förändring, exempelvis har hon varit med om att införa "lean production" i arbetsprocesser. Har haft anställning i stora företag som Sandvik, Billerud-Korsnäs och Lernia, men har de senaste åren haft eget företag kombinerat med styrelsearbete i mindre och medelstora företag samt ideella organisationer.

Familj och fritid: Bor i Gävle med två döttrar i övre tonåren. Har särbo som bor i Vallentuna med två tonårssöner. Stark förankring inom idrotten, har spelat både fotboll och handboll, samt sprungit långlopp. Vet att alla måste hitta sin plats i laget, alla kan inte springa på bollen. Har en båt tillsammans med särbon och älskar skärgårdslivet.

Säger om sig själv: Resultatorienterad, känner stor glädje av att se andra lyckas, vill att alla föreningar ska blomstra. Är mycket intresserad av människor.

Nuvarande uppdrag:

Ordförande: BRC Utvecklingspartner och Sveriges HR-förening (avgående ordförande).
Ledamot: Länsförsäkringar Gävleborg, Brynäs IF och Brynäs Arena.

Klarar din organisation morgondagens krav på informationssäkerhet?

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

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

Organisationer behöver ramverk

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

ISO 27001 täcker flera aspekter

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

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

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

”

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

Fördelarna med ISO 27001

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

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



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

CANEAs tjänster inom informationssäkerhet:

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

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

Checklista för styrelseledamöter i coronatider

TEXT: INGRID KINDAHL

Coronapandemin sätter många företag i stora svårigheter och styrelseledamöter kan bli personligt betalningsansvariga för företagets skulder. Men att kliva av är inte lösningen. Då är det betydligt bättre att aktivt bevaka företagets ekonomi.

Dan Brännström är styrelseledamot i StyrelseAkademien Stockholm och tidigare generalsekreterare i FAR. Numera är han bland annat vice ordförande i arbetsgivarorganisationen Almega Tjänsteföretagen. Dan Brännström är oroad över att regeringen ännu inte har lättat på reglerna för företrädaransvar, annat än för de företag som mot en ränta på över tre procent beviljats anstånd med skatteinbetalningar. Hans oro gäller även kontrollbalanssituationer.

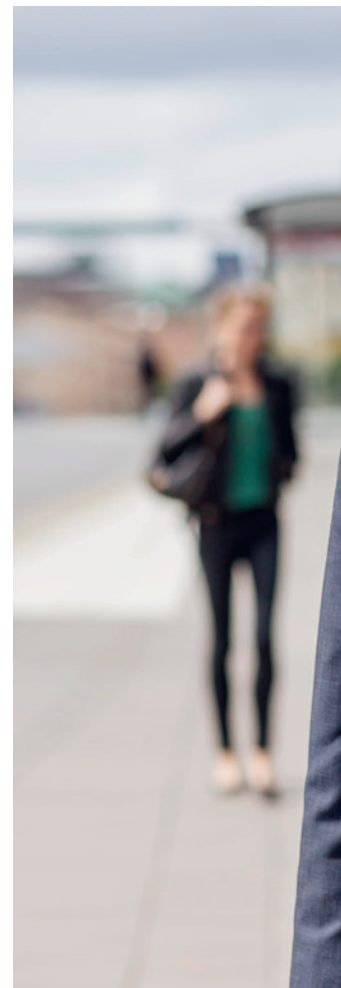
– Det är orimligt att nu utsätta landets styrelseledamöter för personligt betalningsansvar.

Det värsta som kan hända är att företag går i konkurs och att företagare och styrelseleda-

möter samtidigt går i personlig konkurs. Då försvåras möjligheterna till återstart av ekonomin avsevärt. Därför måste regering och riksdag införa ett moratorium som undanröjer företrädaransvaret för skatter och det personliga betalningsansvaret kopplat till kontrollbalansräkningar, säger han.

Men något sådant är inte i sikte när detta skrivs, även om finansministern har aviserat ett förslag till omställningsstöd.

– Kliv inte av. Det är ett mycket bättre skydd för en styrelse att stanna kvar, vara aktiv och ta ansvar. Om företaget ändå skulle gå i konkurs, då finns det bevis på att du har varit med och gjort ditt bästa. ●



Dan Brännström oroas över att

Tänk på det här:

1. Var aktiv. Håll tät kontakt med bolagsledningen, kalla till fler styrelsemöten. Ta reda på vilka de största problemen är. Bli en del av lösningen. Den som kliver av styrelsen i ett krisläge visar på bristande ansvarstagande och ökar risken för att bolaget inte sköts på ett tillfredsställande sätt.

2. Se till att ansvarsförsäkringen gäller även efter en eventuell konkurs. Anspråk på styrelseledamöterna kan komma upp till tio år senare.

3. Punktmarkera bolagets likviditet.

Det vill säga:

- Följ förmågan att betala alla skulder. Detta förutsätter att en likviditetsbudget upprättas.
- Skatter och avgifter måste absolut betalas, annars uppkommer företrädaransvar (utom för de skatter och avgifter för vilka Skatteverket har beviljat anstånd). För att styrelsen ska undgå risken för personligt ansvar måste bo-

laget lämna in en ansökan om konkurs eller företagsrekonstruktion till tingsrätten senast på skattens förfallodag.

4. Punktmarkera bolagets egna kapital. Det vill säga:

- Följ resultatutvecklingen noga.
- Finns övervärden i tillgångar – dokumentera dem och ange beloppen i styrelseprotokollet.
- Vid årsskiftet sänktes kravet på aktiekapital till 25 000 kronor. Om bolaget har så lågt aktiekapital, tänk på att det snabbt gröps ur – inte minst i tjänsteföretag som ofta saknar tillgångar med övervärden.
- Upprätta kontrollbalansräkning då mer än halva aktiekapitalet kan antas ha förbrukats. Den ska granskas av bolagets revisor, om det finns någon.
- Tänk på att personligt betalningsansvar uppkommer om kontrollbalansräkning inte upprättas i tid eller om den inte granskas av bolagets revisor

(om sådan finns), men även om styrelsen inte har kallat till bolagsstämma trots att kontrollbalansräkningen visat kapitalbrist eller om styrelsen inte ansöker om likvidation efter åttamånadersfristen trots att det fortfarande råder kapitalbrist.

5. Se till att bokföringen sköts hela vägen, det vill säga att bokföringen hålls à jour även om det är kris och det slutar med konkurs.

Här är det många som slarvar när tiderna blir svåra. Då riskerar man att misstänkas för bokföringsbrott vid en konkurs. Det är en onödigt försummelse, säger Dan Brännström.

*Behöver du mer kunskap?
Gå StyrelseAkademiens certifieringsutbildning Rätt fokus. Där går vi bland annat igenom vad som gäller när bolag är i kris.*



regeringen inte lättat på reglerna för företräddaransvar.

SÖK HJÄLP I TID

– Företagsrekonstruktion är ett bra sätt att skyddas från fordringsägare, och dessutom kunna strukturera om verksamheten utifrån det nya marknadsläget. Rekonstruktion är i regel ett mycket bättre alternativ än konkurs eftersom det senare alternativet innebär stora värdeförstöringar, så vi vill alltid uppmuntra till att söka hjälp i tid, säger Ackordscentralens vd Mikael Kubu.

Ackordscentralen är partner till StyrelseAkademien och Sveriges största rikstäckande specialiserade aktör inom obeståndsrätt. Den nu pågående coronakrisen har lett till fler konkurser för svenska företag, och antalet företagsrekonstruktioner har ökat kraftigt.



Mikael Kubu



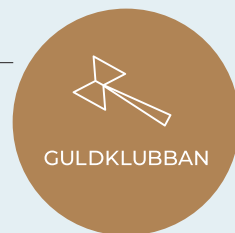
Läs mer om konkurs- och rekonstruktionsförfarandet i den här broschyren: <https://bit.ly/3fFojPK>



Dags att nominera till Guldklubban 2020

TEXT: INGRID KINDAHL

I december är det dags igen – då utses pristagarna i Guldklubban 2020. Redan nu är det dags att ta fram de bästa kandidaterna. Var med och nominera din favorit.



GULDKLUBBAN

Guldklubban är Sveriges mest prestigefyllda pris för styrelseordförande. Utmärkelsen instiftades 2005 av Deloitte och StyrelseAkademien. Varje år utses en vinnare i klassen noterade bolag och en i klassen onoterade. StyrelseAkademien nominerar till den onoterade klassen, Novare Search & Selection till den noterade klassen. Hittills har vinnarna mottagit blommor och diplom vid en ceremoni på Grand Hôtel i Stockholm. Hur det blir i år beror på hur coronakrisen utvecklas.

Du kan nominera din kandidat, i den onoterade klassen, genom att gå in på guldklubban.se och fylla i formuläret. Nästa steg är att din region väljer bland de nominerade och utser sin kandidat. Därefter tar en beredningsgrupp fram finalisterna, och till slut utses vinnarna av en jury. Hela proceduren bygger på ett omfattande researcharbete, där bland annat personer i finalisternas närhet kontaktas.

De senaste åren har Guldklubbe-

vinnarna fått stor uppmärksamhet. 2019 gick priset i klassen noterade bolag till Hans Stråberg, för hans arbete som ordförande i Atlas Copco. I en intervju i PS nr 1/2020 berättade han om den styrningsmodell som han anser ligger bakom företagets framgångar.

Priset i klassen onoterade tilldelades Kathrine Löfberg för hennes arbete i kaffeföretaget där hon själv är delägare. Hennes arbete som ordförande har haft fokus på att modernisera det över hundra år gamla familjeföretaget, och att anpassa det till en värld där klimatförändringar kan komma att påverka kaffedrickandet.

Bland pristagarna i klassen noterade bolag under tidigare år märks Alf Göransson (Loomis), Jan Svensson (Fagerhult) och Anders Ullberg (Boliden).

Tidigare pristagare i klassen onoterade är bland andra Marie Berglund (Eurocon Consulting), Rune Andersson (Mellby Gård) och Eva Cederbalk (Klarna). ●

För att vinna priset måste ett antal kriterier vara uppfyllda:

- 1 Kandidaten ska vara ordförande i ett svenskt aktiebolag, bankaktiebolag eller en ekonomisk förening.
- 2 Han eller hon ska ha varit ordförande för bolaget i minst tre år.
- 3 Styrelsen i det aktuella bolaget ska bestå av minst fyra stämмоvalda ledamöter. Minst en av dem ska ha sin huvudsakliga verksamhet utanför bolaget och vara fristående från bolagets större ägare.
- 4 Kandidaten ska inte samtidigt vara bolagets vd.

Extern styrelseordförande guld värd i kristid

TEXTER: INGRID KINDAHL

Nu under coronapandemin händer det att företagsägare säger upp sin externa styrelseordförande. Men det är som att släcka lyset för att spara ström. Det säger i alla fall företagaren Niklas Hedin. PS har talat med två ägare som drabbats olika av krisen, men som båda anser att de har klarat sig betydligt bättre än väntat – tack vare att de har valt att ha externa ordförande med stor erfarenhet.

Snabb krismedvetenhet gav försprång

Styrelseordförandens förmåga att skapa olika scenarier hjälpte Pauser Medias ägare att navigera genom krisen.

Anders Pauser är grundare av och helägare till Pauser Media, som ger ut nischade tidningar och ordnar event och konferenser kopplade till dem. Mest kända titel är Vd-tidningen. Företaget har kontor i Stockholm, Umeå och Lund och sysselsätter omkring 40 personer – även om inte alla är anställda.

När krisen slog till i mars ställdes eventen och konferenserna in och drygt en tredjedel av omsättningen försvann. Annonsförsäljningen i tidningarna minskade också, men i stället ökade en del digital annonsförsäljning.

– Hur det slutar vet vi inte än. En del av den tappade omsättningen kan vi troligen kompensera, men inte allt, konstaterar Anders Pauser.

Tio år med extern ordförande

Styrelseordförande i Pauser Media är, sedan tio år, Olof Degerfeldt, tillika

ordförande i StyrelseAkademien Norr. Till en början hjälpte Olof Degerfeldt till att skapa en bra struktur för företaget och se till att styrelse och ledning hade kontroll på kassaflöde och ekonomi. Anders Pauser är extra glad att allt detta fanns på plats i mars i år. Det betydde att Olof Degerfeldt hade möjlighet att ägna sig åt annat när omsättningen drastiskt sjönk.

Målade upp olika scenarier

– Han satte direkt igång att måla upp olika scenarier för hur krisen kunde tänkas utvecklas, och vad vi skulle kunna göra i olika situationer. Med stöd av honom gjorde jag också olika prognoser. Det ledde till att vi snabbt fick en förståelse för krisen och kunde genomföra ett antal permitteringar och uppsägningar, säger Anders Pauser.

Under de tio åren har kontaktfrekvensen mellan Anders Pauser och Olof Degerfeldt varierat. I början var samtalen täta – senare, när strukturen var lagd, glesnade de och inskränkte sig till det som behövdes i samband med styrelsemötena.

Men under coronakrisen behövdes Olof Degerfeldt på ett helt nytt sätt och kontakten intensifierades. Nu talas de vid flera gånger i veckan.



Anders Pauser, grundare och ägare av Pauser Media.

– Det är ett samspel mellan oss som jag tycker känns tryggt. Det är skönt att ha en ordförande som jag kan bolla med. Han har erfarenhet nog att kunna ge en realistisk bild av vart utvecklingen är på väg och vet hur man ska hantera banker – om vi beslutar att gå dit. Han är också ett stöd i hur jag ska tänka kring exempelvis knepiga avtal när vi måste skjuta på konferenser och hur vi ska agera mot kunder. Jag ser det som en slags försäkring att ha en bra styrelseordförande, säger Anders Pauser. ●

”
Jag ser det som en slags försäkring att ha en bra styrelseordförande.”

Fredagssamtalen trygghet för ägaren

När det började blåsa hårt kring familjeföretaget stod ordföranden som en klippa. Fredagssamtalen och de mjuka frågorna blev än viktigare.

Niklas Hedin, ägare och grundare av Centiro, ett mjukvaruföretag inom logistik, har inte drabbats lika hårt av krisen som många andra. Kunderna, företag i olika branscher i flera delar av världen, finns kvar. Eftersom Centiro är nischat på företag som är beroende av fungerande leveransnätverk, exempelvis e-handel och företag inom läkemedelssektorn, ökade antalet ordrar inom vissa delar av verksamheten.

Men samtidigt kom också ett oväntat tryck från kunderna – som behövde hjälp av ett helt annat slag än vanligt. Centiros egen personal sattes dessutom i beredskapsläge. Niklas Hedin jobbade själv från kontoret, men med kraftigt begränsad bemanning.

– I det exceptionella läget var jag verkligen glad att jag hade Ola Troedsson, vår externa styrelseordförande. Vi ökade samtalshäufigheten från en gång per vecka till minst tre gånger i veckan och hade alltid fredagssamtal där vi tog upp allt som jag funderade på, säger Niklas Hedin.

Expansionsplaner krävde hjälp

Ola Troedsson kom in i Centiro 2014, när Niklas Hedin – som startat bolaget 1998 – insåg att han behövde hjälp om han ville nå sina mål att expandera internationellt. För det krävdes ett professionellt styrelsearbete.

Han kände Ola Troedsson, men hade inte träffat honom på länge eftersom han bodde i Schweiz. Ola Troedsson är ett tungt namn med ett långt förflutet inom exempelvis Ikea och Perstorp.

– Jag beslöt mig för att att söka upp honom. Vi träffades över en kopp kaffe, och jag fick med mig ett antal frågor att besvara. Det slutade med att han åtog sig uppdraget. Sedan dess har bolaget inte bara nått utan också överträffat mina ambitioner, säger Niklas Hedin.

Samarbetet ledde till att Centiro fann sin plats på marknaden, expansionen

genomfördes och självförtroendet stärktes – både hos Niklas Hedin och hos hela företaget som kunde växa och utvecklas. Omsättningen trefaldigades på fem år, till drygt 300 miljoner kronor.

Tänkte framtid i krisen

När coronakrisen bröt ut var Ola Troedssons erfarenhet och klokhet ovärderliga för Centiro.

– När Ola ringde var det inte bara för att höra hur det gick med verksamheten. Han ställde också ”mjuka” frågor om hur jag själv mätte och hur livet runt mig fungerade.

Något som Niklas Hedin särskilt uppskattade var att Ola Troedsson arbetade framtidsinriktat även under den värsta krisen. I april visste till exempel ingen när företagets omfattande resande skulle kunna återupptas, men vissa policybeslut som rörde resandet måste ändå fattas.



Niklas Hedin, grundare och ägare av Centiro, ett mjukvaruföretag inom logistik.

Ovärderligt bollplank

När Niklas Hedin engagerade Ola Troedsson ville han ha rätt person för att styra företaget in i en internationell expansion. På köpet fick han också en erfaren samtalspartner som hjälpte honom att navigera genom en kris som kunde ha hotat hans livsverk.

– Att sparka sin externa ordförande i svåra tider, det är som att släcka lyset för att spara ström. Det är ju då du behöver hjälp att tänka av någon som har ett utifrånperspektiv, säger Niklas Hedin. ●

”
Den externa ordförandens utifrånperspektiv är avgörande i svåra tider.”

”
Min ordförande hjälpte mig att navigera genom en kris som hotade mitt livsverk.”

Digitala kurser och möten kan vara här för att stanna

TEXTER: INGRID KINDAHL | FOTO: FIZKES/SHUTTERSTOCK

När fysiska möten inte längre var möjliga var StyrelseAkademien snabb med att ställa om till digitala utbildningar. Det har tagits mycket väl emot, och läraren Torsten Örtengren tror till och med att de kan vara här för att stanna.

Torsten Örtengren höll sin allra första digitala Rätt fokus i början av april och utvärderingen visar tydligt att deltagarna var nöjda – även om många skrev att de gärna ville träffas också.

– Som bonus ska vi ordna en halvdag efter sommaren när man får träffas ”på riktigt”, säger Torsten Örtengren.

Många tyckte ändå att det var effektivt och tidsbesparande att slippa resa, och själva kursinnehållet var detsamma. Det som skiljer är kaffepauserna, där var och en går till sitt eget kök och slår i sin kopp.

– Det här ska vi förfina i framtiden. Det gäller att få till den sociala dimensionen på något sätt, säger Torsten Örtengren.

Vissa ändringar hade gjorts för att anpassa kursen till den digitala världen.

En del moment hade bytts ut, och som kursledare månade Torsten Örtengren om att ofta växla mellan sin presentation och dialog med deltagarna. Det var fler kunskapstester än vanligt, och även många gruppövningar där deltagarna gick in i separata ”digitala rum”. Där kunde Torsten Örtengren kliva in för att ställa frågor, engagera eller vad som nu behövdes.

– Jag upplevde mitt jobb som lite svårare eftersom det inte går att se deltagarnas reaktioner eller kroppsspråk. Det krävs mer arbete för att hitta rätt känsla, säger han.

Liksom Malin Hamlin i artikeln nedan prisar han den tekniska facilitatorn Inna Saxe. Förutom att se till att allt flöt pro-



blemfritt ansvarade hon också för säkerheten, bland annat genom att kontrollera vilka som släpptes in i ”rummet”.

Torsten Örtengren tror att digitala kurser kan vara här för att stanna – men det bästa är att kombinera dem med fysiska möten. Det är ju ändå trevligast att ses. ●

Webbutbildning får väl godkänt

Malin Hamlin var en av dem som deltog i StyrelseAkademiens första webbaserade Rätt fokus-utbildning. Hon var nervös innan, men ger nu betyget väl godkänt.

Till vardags arbetar Malin Hamlin med riskfrågor och riskkontroll på Swedbank. Hon bor i Vimmerby, där maken driver ett familjeföretag inom omsorg och där hon är med i styrelsen.

– Det är bara maken Marcus och jag i den styrelsen, och vi har båda satsat på olika utbildningar. Men på sikt behöver vi ta in extern styrelsekompetens, säger Malin Hamlin.

På grund av coronapandemin beslöts att den Rätt fokus-utbildning hon var anmäld till skulle hållas digitalt. Malin Hamlin är van vid digitala möten och konferenser, och kanske var det därför hon var lite nervös inför den här utbildningen som skulle pågå i en halv dag.

– Jag undrade hur jag skulle orka hålla mig fokuserad. Men det gick jättebra, säger hon.

En viktig anledning till det var att lärare Torsten Örtengren och deltagarna hade vissa ordningsregler, som ljudlöst på mobilen och att man bara fick ha datorns mikrofon påslagen när man själv pratade. Det tog bort onödiga ljudstörningar. Men det viktigaste var att den tekniska facilitatorn Inna Saxe hjälpte till med tekniken, delade in i digitala grupper, höll i chattfrågorna till Torsten Örtengren och mycket annat.

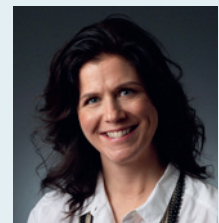
– Det var jättebra. Det är svårt för läraren att hålla i allt. Det var också bra att vi fick gott om pauser där man kunde sträcka på benen och dricka

kaffe, säger Malin Hamlin.

Hon tror att webbmöten av alla slag kommer att få ett uppsving även efter coronakrisen. Det är både tidseffektivt och billigt att slippa resa. Samtidigt tror hon inte att webben kan slå fysiska möten i alla lägen. Ibland måste man träffas i verkliga livet.

Hur skulle webbutbildningarna kunna förbättras? Malin Hamlin har ett förslag:

– Jag tror det vore bra om man kunde träffa några av kursdeltagarna digitalt några dagar i förväg och kanske dricka kaffe tillsammans. Då hinner man lära känna varandra, även om man inte träffas. ●



Malin Hamlin

Ny handbok för styrelser

TEXT: MIKAELA WOLLIN

Elefanten i styrelserummet är titeln på ett digitalt event om digitalisering och cybersäkerhet som PWC höll i april. Cybersäkerhet är det snabbast växande, och kanske farligaste, hotet mot organisationer idag.

ISA (Internet Security Alliance) har i samarbete med ecoDa (European Confederation of Directors' Associations, där StyrelseAkademien är Sveriges representant) och AIG tagit fram en handbok för styrelser om cyberrisker. Syftet är att ge styrelseledamöter ett ramverk för att förstå vad cyberrisk är. I boken

presenteras en serie raka frågor som styrelser kan ställa till sina ledningar för att försäkra sig om att deras organisation hanterar dessa frågor strategiskt. Handboken ska även främja det fortsatta arbetet med att ta fram gemensamma principer för cybersäkerhet för företagets styrelser, i Europa och övriga världen. ●

SAMMANFATTNING AV DE FEM PRINCIPERNA FÖR ATT HANTERA CYBERRISKER:

1. Ha ett företagsövergripande perspektiv

Styrelseledamöter måste förstå och närma sig frågan om cybersäkerhet som en del i hela riskhanteringen och inte göra det till enbart en it-fråga.

2. Förstå legala konsekvenser

Styrelseledamöter behöver förstå de regulatoriska och legala konsekvenserna av cyberrisker med hänsyn till just sitt företags specifika omständigheter.

3. Ställ krav och ta hjälp av experter

Styrelserna bör säkerställa att bolaget har tillgång till experter på cybersäkerhet och ställa krav på systematisk och

företagsövergripande rapportering av cyberrisker.

4. Cybersäkerhet är en kulturfråga

Styrelse och ledning behöver sätta tonen för cybersäkerhet som en viktig del i företagskulturen. Hur rapport- och responsfunktioner, övervakning och kommunikation med mera fungerar bör utmynnas i företagsomfattande ramverk och strategier.

5. Identifiera och hantera risker med tredje part

Styrelsens diskussioner om cyberrisker bör innehålla strategier för att hantera tredje part, till exempel partnerskap, begränsningar etc.

5 råd innan en cyberattack sker

- Utvecklingen går extremt fort – gör regelbundna stresstest av företagets it-system.
- Ta in cyberexperter. Det räcker inte med it-generalister.
- Ta offline-backuper på hela systemstrukturen, inte bara datan.
- Var hälsosamt paranoid. När it-säkerheten är hög går brottslingarna på den mänskliga faktorn. Höj den mentala beredskapen genom att utbilda och öva.
- Förbered alternativa kommunikationskanaler. Om hela er vanliga infrastruktur slås ut – hur når ni ut internt och till omvärlden?



KÄLLA: PWC

Tre frågor kring cyberrisk som styrelser borde ställa till sina organisationer

1 Vilka är våra största cyberrisker och hur mycket exponering representerar de?

2 Vart fördelar vi resurser och pengar?

3 Hur effektiva är våra investeringar i riskreduktion? Investerar vi för lite eller för mycket?

1. Analysera risklandskapet

- Affärspåverkan
- Hotprofil

2. Kontinuerlig riskbedömning och rapportering

- Identifiera
- Värdera
- Övervaka och rapportera

3. Implementera, underhålla och rapportera om kontroller

- IT, säkerhet och resiliens kontrollramverk

4. Definiera och övervaka acceptabel mängd risk

- Definiera och övervaka risktolerans

KÄLLA: PWC

Så kan styrelser förbättra Hälsa och säkerhet inom företagen

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: JOHAN TJERNENG

Hälsa och säkerhet blir en allt viktigare styrelsefråga. Men alla styrelser vet inte hur de ska angripa den. Ett forskningsprojekt vid Karolinska institutet har mynnat ut i en idésamling som ger konkreta förslag.

Forskarteamet på Karolinska Institutet, där leg psykologen och forskaren Caroline Lornudd ingick, ville studera vilken betydelse styrelser kan ha för hälsa och säkerhet i företagen. Teamet sökte, och fick, forskningsmedel från Afa Försäkring, StyrelseAkademien rekryterade 13 bolagsstyrelser inom olika branscher att intervjua, och sedan satte man igång.

– Redan från början beslöt vi att forskningsresultaten skulle presenteras i en skrift som praktiskt verksamma styrelseledamöter skulle kunna ha glädje av, säger Caroline Lornudd.

Hon är huvudförfattare till skriften som nu är klar och kan laddas ner via länken ki.se/media/100184/download.

– Även om vi inte kan övertyga alla styrelser om betydelsen av ett hållbart arbetsliv, är säkert många öppna för att ta till sig tipsen och argumenten för att engagera sig mer, säger Caroline Lornudd.

Välmående en framgångsfaktor

Huvudargumentet är att medarbetarnas välmående är en framgångsfaktor för företagen, både på kort och lång sikt. Bland styrelseledamöterna i forskningsprojektet ansåg en majoritet att en god arbetsmiljö höjer produktiviteten och företagets attraktionskraft när det gäller att anställa och behålla personal.

Det motsatta tycks också vara sant: Dålig arbetsmiljö försämrar prestationsförmåga och företagets ekonomi. En studie från Karolinska institutet¹⁾ visar att sjuknärvaro i genomsnitt kostar ett företag runt 1 000 kronor extra per arbetsdag för en sjuknärvarande anställd som har en månadslön på 30 000 kronor.

¹⁾ Referens till studien: [sciencedirect.com/science/article/pii/S1098301517302565](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1098301517302565)

Konkreta förslag på hur styrelser kan använda sitt inflytande för att främja hälsa och säkerhet:

- Utveckla styrelsens kompetens. Då kan ledamöterna bättre försäkra sig om att ledningen verkligen arbetar för att förebygga skador och ohälsa. Det handlar inte om att styrelsen ska ha operativ kompetens, utan om att ha förmåga att ställa krav på ledningen.

”Om du kompletterar en intresserad styrelse med en medlem som har hög kompetens, och som kanske har jobbat med saken förut, så kan du få väldigt bra output av det. Jag tror att du kan få en mer nykter syn på i vilken ordning olika frågor ska prioriteras”, säger till exempel en styrelseordförande inom hälsovård/omsorg i en av intervjuerna.

Kompetensen i styrelsen kan exempelvis omfatta grundläggande kunskap i



hur människor påverkas av arbetsmiljö och ledarskap, insikt om de kort- och långsiktiga kostnader som undermålig arbetsmiljö ger, insikt om vilka mål som är lämpliga att sätta upp samt kunskap om hur man följer upp utvecklingen.



Caroline Lornudd, leg psykolog, fil dr och forskare vid Karolinska institutet.



FOTO: MONKEY BUSINESS IMAGES/SHUTTERSTOCK

- Använd nyckeltal. Rätt nyckeltal bidrar till att styrelsen får information om verksamhetens prestation, och hjälper ledningen att sätta fokus på det styrelsen vill. Inom säkerhet och hälsa dominerar reaktiva nyckeltal som antal incidenter eller sjukdagar – historiska data. Komplettera dem med proaktiva nyckeltal, exempelvis antal riskobservationer. Det ökar ledningens fokus på riskförebyggande arbete.

Ett annat förslag är att följa upp önskvärda aktiviteter, som antal genomförda "safety walks", en form av skyddsron.

Medarbetarenkäter kan fånga upp psykosocial ohälsa. Där kan styrelsen välja ut några indikatorer som följs upp oftare än en gång om året, och skapa egna nyckeltal utifrån resultaten i medarbetarenkäten. Annat som styrelsen kan följa upp är antal personalmöten där hållbarhet och stress diskuteras eller hur många anställda som deltar i interna hälsoaktiviteter.

- Sätt fokus på hälsa och säkerhet för verksamhetsledning och organisation. För att uppnå det bör styrelsen integrera

området i sitt vanliga arbetssätt. Formulera en vision för hälsa och säkerhet, definiera strategiska fokusområden utifrån analys av risker och möjligheter, diskutera rimliga mål för vd och ledningsgrupp och granska och godkänn den aktivitetsplan vd föreslår. Följ upp och omvärdera vid behov. Ställ krav och se till att vd driver arbetet.

- Håll ett öppet samtalsklimat i styrelserummet. Det skapas exempelvis genom att ordföranden förmedlar att problem är gemensamma och inte enskilda personers – och genom att ledamöterna är lösningsorienterade. Visa tydligt att olika åsikter är välkomna och var noga med att förmedla både positiv och negativ information. Tänk på att arbetstagarrepresentanterna har unik information om hur verksamheten fungerar och dra nytta av det. Var medveten om att den ton man sätter i styrelserummet kan sprida sig ner i organisationen.

- Låt hälsa och säkerhet driva långsiktig lönsamhet. Aktiebolagslagens skrivning om vinstsyftet står inte i motsats till


medarbetarnas välmående.

"Jag har en klar analys av hur vi ska kunna få produktiv tid ur varenda timme som folk är på jobbet, på ett sätt som gör det både spännande och utvecklande, men samtidigt skapa goda ekonomiska resultat", säger exempelvis en styrelseordförande i byggsektorn i en av intervjuerna.

Därför är det värdefullt för styrelser att be ägarna om ett tydligt direktiv för långsiktig lönsamhet och komma överens med vd om hur den ska uppnås.

Slutsatsen i idésamlingen är att styrelsen både kan och kanske även bör ta aktiv del i att främja hälsa och säkerhet på företag och i organisationer.

– Genom att ställa krav, följa upp och agera bollplank gentemot vd och ledningsgrupp utövar styrelsen ett inflytande över alla medarbetare och över företagets framtida lönsamhet, säger Caroline Lornudd. ●

 Skriften kan laddas ner på ki.se/media/100184/download

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérgatan 37
111 61 Stockholm

B



Allt för styrelse och ledning

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



TeamEngine Insider Manager

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



TeamEngine Styrelseportal

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



TeamEngine Krisportal

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



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

08-723 80 90

www.teamengine.com

