

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 3 2020

08

Digitalisering och AI

Ny bok ger konkreta råd

12

Företagsrekonstruktion

Styrelsens viktiga roll

13

Guldklubban

Detta krävs av en vinnare



ANN-CHARLOTTE BECKMAN

Sjuksköterskan som blev affärsängel och styrelsearbetare





Rekonstruktion ger ditt företag en andra chans

Företag med goda marknadsutsikter, som av olika skäl har fått ekonomiska problem, kan ofta undvika konkurs genom att i stället genomgå en företagsrekonstruktion. En av våra uppgifter är att hjälpa företag att rekonstruera verksamheten.

Ju tidigare du kontaktar oss när du ser en likviditetssvacka framför dig, desto större chans har vi att hjälpa dig. Ett första möte med rådgivning kostar ingenting. Så tveka inte att kontakta oss när du behöver ett bollplank.

Med fokus på rekonstruktion, konkurs och obestånd

Ackordscentralen har sedan 1857 återskapat värden i företag med ekonomiska problem och är därmed ett av Sveriges äldsta konsultföretag

Ensam är inte stark

Så länge jag har varit verksam i näringslivet har det talats om snabb förändringstakt och osäkert politiskt läge. Nu tycks det vara mer sant än någonsin. Dagens fokus från de individer som styr "världen" på sin egen agenda, i stället för sitt eget lands bästa, skapar stor geopolitisk osäkerhet. Tilliten till de politiska systemen rasar när maktfullkomliga personer fattar irrationella beslut inte bara i diktaturer som Belarus, utan även i en grundmurad demokrati som USA.

Samtidigt ökar de stora teknikföretagens makt. Facebook, Microsoft och Amazon driver börsen mot vad som av allt att döma är en bubbla liknande den som brast i mars 2000, den så kallade it-bubblan. Uppblåsta börskurser påverkar även traditionella branscher som biltillverkare i en osannolik riktning. Tesla värderas i dag 100 miljarder dollar högre än Toyota och Volkswagen tillsammans. Börsvärdet per tillverkad Tesla ligger på 1 miljon dollar jämfört med 5 000 dollar per Volkswagen. För mig är inte frågan om det kommer en stor korrektion utan *när*.

Lägg till detta den pågående pandemin. I Sverige är medborgarnas tillit till staten fortsatt relativt hög, men politiker och näringsliv behöver komma närmare varandra. Det visar inte minst hanteringen av företagsstöden under våren 2020. I många branscher behövs nu en nystart. Då är det viktigt att staten stöttar rätt företag och inte dem som har ohållbara affärsmodeller. I stället borde staten ta vara på de



Facebook, Microsoft och Amazon driver börsen mot vad som av allt att döma är en IT-bubbla liknande den i mars 2000.



FOTO: STEFAN TELL

Svante Forsberg
StyrelseAkademiens ordförande

rationaliseringar och produktivitetsvinster som pandemin har lett till och slussa stöden till företag som har framtiden för sig och som stärker Sveriges konkurrenskraft.

Hur ska då en ledamot i en svensk bolagsstyrelse orientera sig i denna osäkra värld? Min syn är att nu gäller det att agera tvärt emot de politiska ledarna. Det är inte ensamvargar som behövs, utan team av kompetenser för att driva verksamheter framåt: Styrelserna, vd:arna, ledningsgrupperna och medarbetarna. Tillsammans kan de skapa ännu starkare kundrelationer, satsa på ny teknik och digitalisera där det är lämpligt.

Inom StyrelseAkademien är vi också fokuserade på att vara snabbfotade och skynda på digitaliseringen. Det gäller inte minst våra utbildningar, där det pågår ett strukturerat arbete under ledning av vår nya vd Ulrika Spåls. Tillsammans med lokalföreningarna kraftsamlar hon nu kring digitaliseringen i syfte att skapa en ännu större medlemsnytta. ●



FOTO: CAMILO JIMENEZ

- 04 Affärsängel inom life science**
Ann-Charlotte Beckman bytte spår.
- 08 Digitalisering:**
Ny bok ger tips och råd till styrelser. Etik kring AI. Hur hanterar styrelsen sociala medier?
- 12 Företagsrekonstruktion**
Styrelsens roll vid rekonstruktion.
- 14 Guldklubban - hur vinner man?**
Svante Forsberg och Ulrika Spåls ger sina bästa tips.
- 15 StyrelseAkademien på sociala medier**

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 4 2020 utkommer i november. Upplaga 8 000 ex / ISSN 1103-3673

Annonser

Annonspriser:
Helsida: 16 900 kr
Baksida: 22 900 kr
Halvsida: 9 900 kr
Kvartssida: 6 900 kr
Moms tillkommer på alla priser.

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

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

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

ANN-CHARLOTTE BECKMAN, PROFESSIONELL STYRELSEARBETARE:

Från sjuksköterska till affärsängel



Ann-Charlotte Beckman är sjuksköterskan som blev affärsängel – och därmed professionell styrelsearbetare. Under coronakrisen har hon fått ställa om hjärnan flera gånger. Hennes engagemang omfattar både företag som har fått stark skjuts och företag som fått stora problem. Det gäller att kunna stötta ledningen i alla väder.

För närvarande är Ann-Charlotte Beckman engagerad i åtta externa företag, antingen i styrelsen eller i advisory board. Hon har också startat ett investmentbolag, Life Science Invest, tillsammans med en kollega. Affärsidén är att hitta företag att investera i, och då är tanken att Ann-Charlotte Beckman eller hennes kollega ska ta plats i styrelsen.

Styrelsekunskap är alltså viktigt för Ann-Charlotte Beckman, och hon har därför varit engagerad i StyrelseAkademien sedan 2012 och gått flera utbildningar.

Ett av de företag där hon redan äger en liten andel, och är ledamot i, är Visiba Care – ett it-företag inom vårdsektorn. Företaget har utvecklat en skalbar teknisk plattform som ger vårdorganisationer möjlighet att öppna en eller flera digitala mottagningar. De har också tagit fram Red Robin, ett automatiserande verktyg för att sortera patienter efter sjukdom samt för att ta upp sjukdomshistoria.

Digitaliserad 1177

Verktyget är också anpassat för coronaviruset. Utifrån patientens svar på ett antal frågor beräknas sannolikheten för coronavirus och andra luftvägsrelaterade tillstånd och en sammanställning skickas till vårdutövaren som kan använda det som stöd i sin bedömning. En slags digitaliserad 1177, alltså.

Onödigt att säga att efterfrågan på Visibas tjänster har exploderat under våren 2020, och inte bara i Sverige – samma utveckling har företaget haft i både Norge, Storbritannien och Finland.

– Vi talar om en tillväxt på 600 procent per dag under vissa perioder, räknat på antalet inloggade vårdgivare och patienter i systemet. Jag har aldrig varit med om något liknande, säger Ann-Charlotte Beckman.

Nyckelroll

Hon är inte ordförande i bolaget, men har ändå haft en nyckelroll med personliga kontakter med vd flera gånger i veckan under coronakrisen. Anledningen är att hon tack vare sin bakgrund har omvärldsbevakning som specialuppgift.



Allra viktigast i kristider: Håll koll på likviditeten, när kontrollbalansräkning måste upprättas och följ lagd strategi.

– Det är mitt jobb att svara på frågor som vilka trenderna är, hur folk och experter resonerar, vad tror de kommer att hända och vad konkurrenterna gör.

När Ann-Charlotte Beckman hittar något intressant tar hon antingen kontakt med vd eller för in uppgifter i ett gemensamt digitalt dokument. Därmed är både hon själv och ledningen hela tiden uppdaterade med det senaste. Hon håller sig à jour genom att lyssna på poddar, läsa intervjuer, delta i webinarier samt vara aktiv på sociala medier och prenumerera på nyhetsbrev. Hon träffar också mycket folk i branschen och byter information – utan att bryta sekretessen, förstås.

Omvärldsbevakningen används också av styrelsen när den ska fatta avgörande beslut i en tid som på många sätt är osäker.

Exempelvis valde man att öppna kontor i Oxfordshire, vilket visade sig rätt när företaget vann en upphandling från den brittiska statliga vårdjätten NHS.

Viktigt följa strategin

Oavsett vad som händer har styrelsen alltid också ett ”normalt” ansvar i ett bolag. Som att utgå från ägardirektivet och skapa en strategi för att uppfylla det. I kristider kan det bli svårt att hålla sig till strategin.

– Om inte styrelsen lyckas hålla ett strategiskt fokus kan besluten bli fel. Det kommer en fråga från en potentiell kund – ska vi gå in där? I vissa sammanhang är det viktigt att kunna säga nej. Man måste hålla koll på finanserna för att inte irra i väg och lägga resurser på fel sak. Ett beslut kan vara kortsiktigt bra, men ändå strategiskt fel. Det gäller att prioritera för att upprätthålla kundnöjdheten, säger Ann-Charlotte Beckman.

Läste till marknadsekonom

Vem är hon då, som har all denna kunskap om life science? Från början är Ann-Charlotte Beckman sjuksköterska, men hon lämnade vården redan på 90-talet för att läsa in en marknadsekonomexamen. Det var kommunikation som fascinerade henne. Av en tillfällighet hamnade hon på läkemedelsbolaget Pfizer just som man skulle lansera potensmedlet ▶

Ann-Charlotte Beckmans styrelseråd i kristider:

Allra viktigast: Håll koll på likviditeten. Se till att ledningen upprättar ett bra dokument där både ledning och styrelse kan se cash flow. Följ in- och utbetalningar, gör prognoser. Se till att få se kvitto på inbetalningar av skatter och avgifter.

Diskutera skyldigheten att upprätta kontrollbalansräkning om det egna kapitalet understiger halva aktiekapitalet. ”Jag har aldrig varit med om att upprätta en kontrollbalansräkning, men man måste veta exakt när man behöver göra det”.

Efterfråga ett bra ägardirektiv som styrelsen förstår hur den ska förverkliga och dra upp en strategi baserad på direktivet. Se till att strategin hålls även när det stormar.



ANN-CHARLOTTE BECKMANS AKTUELLA EXTERNA UPPDRAG:

Ordförande:

- Inossia, behandling vid benskörhet

Leddämot:

- Visiba Group, it för sjukvården
- Neobiomics, probiotika till för tidigt födda barn
- Västernorrland Utveckling och Omvårdnad, boendeformer för psykisk ohälsa
- Styrelsekraft, rikstäckande styrelsenätverk

Advisory board:

- Uggle Massage & Wellness
- Patienthuset, erbjuder patientperspektiv till utvecklingsprocesser
- MyMowo, ledande inom digital träning

Det var en utmaning att vara med och leda den europeiska marknadsföringen av Viagra, berättar Ann-Charlotte Beckman. – Den italienska läkemedelsmyndigheten leddes av en nunnal!

Viagra i Sverige. Kommunikationsmässigt var det en stor utmaning eftersom det är förbjudet att marknadsföra receptbelagda läkemedel till allmänheten. Samtidigt behövde mycket klargöras om Viagra: Det får till exempel inte användas av personer med kärlekskramp, och det ökar enbart den sexuella förmågan – inte själva lusten. Ann-Charlotte Beckman lyckades så bra med den svåra pedagogiken att hon ombads vara med och leda den europeiska marknadsföringen.

– Det var också en utmaning. Den italienska läkemedelsmyndigheten leddes av en nunnal!

När Viagra var på plats sökte sig Ann-Charlotte Beckman till den danska nät-tjänsten Netdoktor, där hon blev chef. Men företaget hade alltför låga intäkter och sattes i rekonstruktion. Det slutade med att hon erbjöds köpa Netdoktor för en låg summa pengar, vilket hon gjorde tillsammans med en kompanjon och en affärsängel.

Intresset väcktes

Nu började Ann-Charlotte Beckman intressera sig för styrelsearbete. Hon insåg att hon skulle kunna bidra med sina kunskaper om sjukvård och kommunikation till andra i vårdbranschen. När hon senare

sålde Netdoktor till Bonnier, fick hon loss en betydligt större summa som hon sedan dess har investerat i branschen.

Bland de nuvarande uppdragen finns inte bara styrelseuppdrag. Hon är även medlem i Uggle Massage & Wellness advisory board. Till skillnad från Visiba rycktes mattan undan totalt för dem när corona slog till. Affärsidén att gå runt på företag och ge massage fungerade inte alls när fysisk distans måste hållas och alla jobbar hemma.

– Vi fick tänka till, dels om ekonomin – skapa en åtgärdsplan, kolla efter statliga stöd, korttidspermittering och så vidare – dels hjälpa till att utveckla affärsplanen för att få in andra intäkter. Vi ställde om verksamheten till “Uggle online” för digitala produkter och tjänster inom ergonomi, stresshantering samt psykoterapisamtal.

Men i ett advisory board har inte medlemmarna ett personligt ekonomiskt ansvar som i en styrelse, poängterar

Ann-Charlotte Beckman. Det har hon däremot i ett annat företag, Inossia, där hon är ordförande. Det är ett forskningsföretag på randen till kommersialisering. Bolaget leds av de två entreprenörerna och forskarna Malin Nilsson och Cecilia Persson, som bygger sitt företag på ett

patent för Inossias produkt – en mjukgörare som blandas med bencement och gör cementet mer flexibelt och fjädrande vilket minskar risken för nya sprickor hos patienter med benskörhet, osteoporos. Nu har processen med CE-certifieringen blivit försenad på grund av corona.

– Här kan ju inte styrelsen göra så mycket åt förseningen, det är bara att vänta. Men nu när Europa öppnar kan vi dra igång den igen samt starta upp en inplanerad internationell studie i ett antal länder, säger Ann-Charlotte Beckman. ●

*”
I vissa sammanhang
är det viktigt att
kunna säga nej. Ett
beslut kan vara kortsiktigt bra, men
ändå strategiskt fel.*

Förbättringsarbetet kan vara den bästa investeringen ni gör!

Att etablera ett långsiktigt förbättringsarbete kan vara den bästa investeringen ett företag gör. Näringslivet befinner sig i en digital transformation som innebär att affärsmodeller, tjänster och arbets sätt förändras. Principerna för effektivisering av flöden som förädlar varor och tjänster är desamma, men utvecklingen skapar möjligheter att förstärka effekterna av förbättringsarbete för den som använder tekniken rätt.

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

Arbeta med ständiga förbättringar
Lean-filosofin i sin enkelhet handlar om att förstå och följa några grundläggande principer som innefattar hela verksamheten. För att säkerställa ett effektivt flöde mot kunder måste tid och fokus läggas på rätt saker. Det innebär att du systematiskt minskar det som inte är värdeskapande för kunden, och här föds principen om det ständiga förbättringsarbetet. Konceptet Six Sigma skapades av Motorola och har fortsatt utvecklas över tid för att kunna användas effektivt inom alla tänkbara områden och situationer. Genom att identifiera och analysera

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

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

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

Nå full potential med rätt verktyg

Koncept för verksamhetsutveckling och förbättringsarbete använder verktyg och en systematik för att säkerställa fokus på rätt saker, samt en ständig utveckling mot nya mål. Oavsett vilket koncept som präglar en verksamhet krävs ett antal grundläggande komponenter för att lyckas. Vi vill att flera ska få möjligheten att lära sig essensen av de förbättringskoncept som har drivit utvecklingen i många av de mest framgångsrika företagen idag. Vi hjälper våra kunder att finna rätt väg, och anpassa koncept och verktyg för att nå potentialen med rätt förutsättningar.



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

”Principerna för effektivisering av flöden är fortfarande desamma, men utvecklingen skapar fantastiska möjligheter att förstärka effekterna av förbättringsarbete för den som använder tekniken rätt.”

Våra grundkomponenter i förbättringsarbetet:

- Ett ledarskap som prioriterar förbättringsarbetet, samt sätter tydlig riktning och mål
- Ett flödesfokus som är visuellt och med ett kundfokus genom hela värdekedjan
- En förståelse för vilka verktyg och metoder som skapar utvecklingen
- Engagerade medarbetare som känner delaktighet och driver utvecklingen framåt
- Mandat och forum för gränsöverskridande samarbete samt balans mellan strategiska och operativa aktiviteter

Ny bok ger konkret AI-hjälp till styrelser

TEXT: INGRID KINDAHL | ILLUSTRATION: RONJA MELIN

AI kommer att göra mänskligheten intelligentare. Men då krävs en stor insats och kompetenshöjning. Som tur är finns nu en bok som hjälper styrelser att strukturera sitt AI-arbete.



Många styrelseledamöter har hög svansföring när det gäller sin egen digitala och AI-kompetens. Enligt ett internationellt forskningsarbete uppger 62 procent av tillfrågade styrelsemedlemmar att de är ”savvy”, det vill säga smarta och kunniga, om digitalisering och AI. Externa utvärderingar visar att den verkliga siffran ligger på 24 procent.

Samtidigt visar forskningen att företag som har digitalt kompetenta styrelser har 38 procent högre omsättningstillväxt än andra, 34 procent högre räntabilitet på totalt kapital (ROA) och 34 procent högre marknadstillväxt. Den visar också att det krävs tre AI-kompetenta ledamöter i en styrelse för att nå effekt.

Släpptes i somras

Allt detta och mycket mer står att läsa i boken ”AI Leadership for Boards – The Future of Corporate Governance”, som släpptes i somras. Boken har kommit som en produkt av ett Vinnovafinansierat forskningsarbete, som letts av professor Robin Teigland från Chalmers tillsammans med professionella styrelseledamöten, forskaren och rådgivaren Liselotte Engstam samt forskaren Fernanda Torre vid Innovation House HHS. Dessutom har en rad andra internationella forskare medverkat. Man har också samarbetat med bland andra storbolagens digitala samarbetsbolag Combient, gruvföretaget Epiroc och konsultföretaget FCG Group, där Liselotte Engstam är ordförande.

Välkänd för medlemmarna

Liselotte Engstam är välkänd för Styrelse-Akademiens medlemmar, inte minst som lärare i utbildningen ”Master fokus i styrelsearbetet: Högre ordförandeutbildning”. Hon är själv civilingenjör från Chalmers och har i många år arbetat med

digitalisering, både inom styrelser och på andra sätt.

– Det finns två stora villfarelser bland styrelseledamöter om AI. Den ena är att det bara handlar om tekniska ansatser och begrepp, som deep learning, vilket skrämmer många. Den andra är att många tror att AI ska hjälpa styrelser att fatta sina beslut. Men det är ännu långt borta, säger Liselotte Engstam. I stället handlar det främst om företagets utveckling, menar hon; innovationer, affärsidéer, konkurrens och produktivitetshöjning.

Bra bild

Själva forskningsarbetet, som bygger på intervjuer och kvantitativa undersökningar i svenska och internationella företagsstyrelser, ger en bra bild av vad styrelser kan och inte kan och vad de gör och inte gör. Men det är boken som troligen kommer att upplevas som mest användbar för styrelser. Den ger handfast hjälp att strukturera styrelsens AI-arbete. I ord, tabeller och checklistor ges konkreta råd om vad ledamöter behöver göra. Efter att man har läst boken är det bara att sätta igång.

Kort sammanfattat behöver styrelsen ägna sig åt två stora huvudområden: Guida företagsledningen och övervaka. Guidningen kan i sin tur delas upp i tre områden:

1. Börja med företagets data. Enligt Liselotte Engstam har de flesta bolag ingen ordning på sin data, och ingen strategi som säger vilken data som är viktig i framtiden.

– Det man har är aktuellt, till exempel vad och hur mycket man säljer. Men snart kan det vara viktigt att veta hur produkterna används och hur de kan kombineras med andras data, till exempel om vädret. Då behöver man leta reda

på sin data, samla in den och eventuellt knyta partnerskap kring den, säger Liselotte Engstam.

2. Var ska företaget applicera sin AI-innovation? Ska den riktas internt för att förbättra den egna affären, och/eller ska man bygga in AI i sitt kunderbjudande? Här måste styrelse guida.

3. Hur ska företaget utveckla det ekosystem som uppstår genom användandet av AI? Nya typer av affärslogik kommer att kräva mer samarbete företag emellan.

– Som det här med vädret – vem ska vi köpa den datan av? Vågar vi välja ett litet startup som riskerar att gå omkull? Eller ska vi köpa upp ett företag? Om vår samarbetspartner börsnoteras, tappar vi kontrollen då? Hittills har styrelser mest sett till det egna bolaget – nu behövs nya strategier, säger Liselotte Engstam.

Tre punkter

Övervakningsdelen, styrelsens andra stora uppgift, har också tre punkter:

1. Etiken, bland annat det som gäller så kallad black box. AI baseras ofta på maskininlärning som bygger på stora datamängder. En produkt spottas ut utan att människorna kan förklara exakt vilken data som användes och hur.

– Låt oss ta ett exempel: Hr-avdelningar kan använda rekryteringsverktyg baserat på AI, som i sin tur bygger på gammal data. Om alla som rekryteras är vita män i 35-årsåldern, då lär sig verktyget att det är vita män i 35-årsåldern vi vill anställa, säger Liselotte Engstam. Företagsledningen måste kunna gå tillbaka till rekryteringsverktyget och säga att det här duger inte, och styrelsen måste sätta upp guidelines och policyer för till exempel etiskt resultat och övervaka det.

2. Cybersäkerhet. Här finns två dimensioner: 1. När så mycket blir digitaliserat i den svarta lådan, kan det då smyga sig in något oönskat? 2. AI behöver appliceras tillbaka för att hitta och stoppa attacker.

3. AI kommer att komma in via andra företag eftersom det bildas ett ekosystem för all data. Då måste ditt företag kunna ta ansvar för andras AI. Människor måste ta ledarskap i de digitala ekosystemen för att inte hamna längst bak och inte längre kunna styra.

– Hittills har styrelsen bara behövt tänka på algoritmer som företaget självt har utvecklat, men nu måste den ha lika mycket kontroll på andras algoritmer som företaget använder. Om ditt företag använder diskriminerande verktyg kan man inte skylla på dem som har utvecklat verktygen, säger Liselotte Engstam.

Hälften har ingen plan

Hälften av alla bolagsstyrelser har i dag ingen plan för att vare sig guida eller övervaka utvecklingen av AI. Få har strategier för hur man kan använda AI för att utveckla nya produkter och tjänster och förbättra de befintliga. Men forskningsprojektet har ändå identifierat en positiv

faktor: Ordförande är generellt mer ambitiösa än styrelserna.

– Det är mycket bra, eftersom ordförande sätter fokus för styrelsearbetet. De kan sätta AI-utvecklingen på agendan och bidra till att det finns kompetenta personer i styrelserna. Ett sätt är att skapa tekniskt orienterade kommittéer som kan hjälpa till. Så har vi gjort när det gäller revisionskommittéer, och inget hindrar att man gör samma sak med teknik, säger Liselotte Engstam.

Debatten om AI tenderar att fokusera på etiken, men Liselotte Engstam påpekar att man också måste jobba med utveckling och innovation – något som skulle kunna underlättas om man använder sig av kommittéer.

Självklart kommer AI även att användas av styrelserna själva för sitt interna arbete. Det kan handla om rekrytering och utvärdering av arbetet, men även om enklare uppgifter som transkribering av tal under mötena. Så småningom kommer AI att användas som underlag för beslutsfattande och robotar kommer säkert att medverka som styrelseledamöter.

– Men där är vi inte än, säger Liselotte Engstam. ●

FAKTA

Forskningsprojektet, som pågått i två år, bygger på både intervjuer och flera större undersökningar. Bland annat en undersökning av rådgivningsföretaget Digoshen som genomförts bland cirka 400 styrelseledamöter från StyrelseAkademien, ytterligare tio europeiska länder samt USA, Australien, Kina och länder i Afrika. Den första undersökningen genomfördes 2016 med uppföljning 2017–2019. Här är några av resultaten:

- 2016 uppgav endast 30 procent att de hade en vision för företagets digitalisering. Siffran ökade till 73 procent i den andra undersökningen.
- Användningen av digital teknik för att bättre förstå kunderna ökade från 40 till 58 procent.
- Andelen företag som började offra intäkter för att satsa på digitalisering steg från 25 till 47 procent.
- 14 procent hade börjat undersöka nästa våg av digitala möjligheter, som AI, robotik och 3D-utskrift 2016. Siffran steg dock bara till 19 procent.
- Mer än 50 procent svarade 2016 att företagets vd hade tagit viktiga

strategiska digitala affärsinitiativ. Siffran steg till 73 procent.

- 2016 hade 25 procent tydliga roller och ansvarsfördelning för digitala initiativ. Denna siffra förbättrades, men bara till 36 procent.
- 60 procent av företagen var 2016 inte medvetna om de digitalt relaterade riskerna. Andelen förblev oförändrad.
- 66 procent av styrelseledamöterna påstod sig i den andra enkäten lyssna till kunder, anställda, partner, konkurrenter och branschexperter via sociala medier. Det var en uppgång från 50 procent 2016.



Så kan AI förändra styrelsearbetet

AI innebär nya krav på styrelser och deras ledamöter. Här är sex punkter som kommer att behövas.

- 1. Bättre fördelning mellan utveckling och kontroll.** För närvarande används större delen av styrelsearbetet till kontroll.
- 2. Mer dynamik.** Traditionellt styrelsearbete måste kompletteras med snabbare justeringar av strategierna.
- 3. Bättre omvärldsbevakning.** Genom att hålla koll på relevanta indikatorer från näringsliv och industri kan besluten bli mer faktabaserade.
- 4. Utvidgat fokus.** Från en snäv inriktning på aktieägare till en bredare syn som omfattar alla intressenter.
- 5. Större intresse för etiken.** Företagen behöver höja sina etiska standarder. Det räcker inte längre att bara följa lagen.
- 6. Både kort och långt perspektiv.** Styrelser kommer att behöva se företagets framtid både på lång och kort sikt och kombinera scenariotänkande med strategiutveckling och implementering.

Styrelsen avgör etiken kring AI

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: MATTIAS PETTERSSON

AI är varken gott eller ont. Det beror på hur dess etiska dilemman hanteras – och det avgörs bland annat i styrelserummen. Därför måste styrelser se till att AI-systemen utvecklas och används på ett sätt som ligger i linje med företagets värderingar.

Tankarna kommer från Virginia Dignum, professor vid Umeå universitet, som leder forskargruppen Social and Ethical Artificial Intelligence. Just nu talas det mycket om etiken kring AI och om risken att de som i dag bygger systemen också bygger in sina egna värderingar – som ju till skillnad från AI självt kan betraktas som goda eller onda.

I artikeln ”Towards ethical and socio-legal governance in AI”, som Virginia Dignum skrev tillsammans med sin kollega Andreas Theodorou i tidskriften ”Nature Machine Intelligence”, berättas om ett fall som illustrerar detta: De amerikanska jätteföretagen Apple och Goldman Sachs granskas av New Yorks motsvarighet till Finansinspektionen sedan det visat sig att manliga användare av ett kreditkort fick betydligt högre krediter beviljade än kvinnliga användare – trots att de kvinnliga i snitt hade högre kreditvärdighet. När de kvinnliga bankkunderna klagade fick de höra att kreditbeslutet fattats inne i en svart låda. Beslutet kunde inte överklagas.

Det duger inte, menar Virginia Dignum och många med henne. Maskiner kan inte få ansvaret för de beslut som fattas. Etiskt AI handlar om att se till att det är människor och organisationer som görs ansvariga för besluten.

Riskerna

Vilka är då de största riskerna, nu när AI är under stark utveckling och håller på att rullas ut i alla delar av samhället?

– Den största risken är att vi överskattar AI:s kapacitet och samtidigt underskattar dess risker och vårt eget ansvar, svarar Virginia Dignum.

Hon förklarar: AI är en teknik som skapas av människor för ett syfte. Det är

varken magi, eller lösningen på alla problem. Den största faran är om människor använder, distribuerar eller säljer AI-system utan att ta ett helhetsgrepp om tekniken, eller utan att vilja avslöja sina syften, och som inte känns vid dess begränsningar och risker, menar hon.

Något som är lätt att glömma bort är att data som bearbetas alltid avser det förflutna. Dessutom ger data bara en bild av verkligheten – den är inte verkligheten själv. Vilken data som används av ett AI-system beror på vad som finns tillgängligt, hur den har samlats in och vad som medvetet eller omedvetet ansågs vara relevant när den samlades in. Datan återspeglar de beslut som vid en viss tidpunkt fattats om vad, när och hur den skulle samlas in.

Tekniken återspeglar värderingar

När det kommer till frågor om exempelvis jämställdhet, jämlikhet och mänskliga rättigheter måste man komma ihåg att det inte är själva tekniken som tar hänsyn till, eller ignorerar, dessa.

– Tekniken återspeglar våra värderingar, eller snarare våra tolkningar av värderingar. Du kan till exempel utforma ett rättvist system på olika sätt. Antingen fördelar systemet samma resurser lika för alla, eller så säkerställer det att alla får resurser som ger dem lika möjligheter. Båda är rättvisa men resultaten kan vara mycket olika. Det är särskilt viktigt att vara tydlig med att man har gjort dessa tolkningar och se till att alla berörda parter enas om definitionen, eller valet, av tolkningarna, säger Virginia Dignum.

Okej, så vad behöver då styrelser göra för att AI ska användas på ett etiskt sätt?

Här betonar Virginia Dignum att styrelser behöver skaffa sig grundläggande



Virginia Dignum,
professor Umeå
universitet.

kunskap om AI, inte bara hoppa på tåget för att alla andra gör det. Mycket som i dag påstås vara AI är egentligen inte det – utan bara grundläggande dataanalys. Man måste också ha klart för sig att AI sällan används separat, utan som en del av ett större tekniskt system där AI är en komponent. Ansvaret gäller helheten, inte bara AI.

– Den första frågan styrelsen bör ställa är: Ska vi använda AI och i så fall varför?

Hon menar att styrelsen har ett stort ansvar att börja där om man vill att företaget ska handskas med AI på ett ansvarsfullt sätt. Nästa viktiga uppgift är att se till att systemen är etiskt, juridiskt och tekniskt pålitliga och att datan är spårbar.

– Då blir ansvarstagandet inte en börda, utan en affärsmässig språngbräda, säger hon.

Etik hela vägen

Virginia Dignum är noga med att påpeka att AI-etik inte kan skapas genom att gå igenom en checklista i slutet av en process. Det måste vara med hela vägen, från första tanken.

Därför behövs nu verktyg för dem som leder utvecklingen av AI.

– Mitt team håller nu på att skapa en uppsättning verktyg som stödjer den processen. De första prototyperna kommer snart att släppas, lovar hon.

Själv är Virginia Dignum optimist när det gäller AI och framtiden. Inte för att hon tror att AI kommer att lösa alla problem, utan för att hon tror att människor kommer att förstå vad AI har för potential och var gränserna ska dras.

– Som kollektiv kommer vi att veta när, och hur, AI ska användas så att det gynnar hela mänskligheten och miljön omkring oss, säger hon. ●

Så kan styrelsen lyfta företaget i sociala medier

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: MARIA OSTLIN

Säg att du är ordförande i ett litet eller mellanstort företag. Hur kontrollerar du att företaget syns på rätt sätt i sociala medier? Pr-konsulten Edit Künstlicher arbetar dagligen med det, och hennes svar är något överraskande. Eller kanske inte.

Edit Künstlicher är ägare och grundare till pr-firman Editk där företagets närvaro på sociala medier är en viktig del. Hon anser att frågan i ingressen är fel ställd.

– Det finns inget rätt och fel när det gäller sociala medier. Målet är rörligt, det som är rätt på hösten kan vara fel på våren. Dessutom är det inte styrelsens sak att ha åsikter om exempelvis tonalitet på sociala medier, säger hon.

Med det sagt finns en lång rad åtgärder som styrelsen kan, och bör, vidta för att stötta ledningen i arbetet med sociala medier. För faktum är att i 80 procent av fallen sker den första kontakten med kunden numera digitalt. Sociala medier är ett otroligt viktigt skyltfönster.

Den första åtgärden är därför att lotsa ledningen bort från det som är normalläge i de flesta företag.

– Sociala medier är kusinen från landet. Det klassiska är att en marknadsassistent som verkar ha koll får sköta det vid sidan om. ”Lägg upp två inlägg i veckan.” Det är jättevanligt.

Strategier saknas

Vad som ofta saknas är en genomarbetad strategi för hanteringen av sociala medier. Edit Künstlicher vittnar om att hon har pratat med företag som omsätter 400 miljoner och ändå saknar den typen av strategi. Samtidigt som det finns duktiga mikroföretag som lyckats att engagera sina kunder, vilket skapar en värdefull lojalitet.

– Som styrelseledamot ska du fråga: Hur ser strategin ut? Med vilka nyckeltal följer vi upp den? Vem på företaget har kompetens? Eller behöver vi köpa in den?

Var någonstans just ditt företag ska synas – Facebook, LinkedIn, Instagram,



Edit Künstlicher, ägare pr-firman Editk.

Tiktok – beror helt och hållet på var kunderna är och vilka produkter och tjänster som företaget säljer. Det ska framgå av strategin. Sedan är det bra om någon, eller några, i styrelsen själva har konto på dessa och följer, gillar, delar och boostar. Styrelsen blir då en del av företagets ”fan base”, vilket är mycket värdefullt, säger Edit Künstlicher.

Gott exempel

Hon framhåller Patrik Wahlén, ordförande i industrigruppen Volati (som bland annat äger Akademibokhandeln), som ett gott exempel.

Han är aktiv på LinkedIn och Twitter där han lägger upp statistik från Akademi-bokhandeln, delar artiklar där företaget är omskrivet, berättar om egna tankar och kommenterar.

Fem råd till styrelsen för att hantera sociala medier

1. Sociala kanaler ska ligga lika högt på agendan som annan säljdrivande kommunikation.
2. Upprätta en bra strategi.
3. Avsätt budget, precis som när det gäller annat. Detta är lika viktigt som en marknadsplan.
4. Som styrelsemedlem: Följ, twittra, dela, kommentera, boosta.
5. Är du osäker på hur sociala medier fungerar? Sök på Youtube! Där finns massor med instruktioner.

– Därmed skickar han ut informationen i sitt eget stora nätverk.

Finns inte den här kompetensen eller intresset i styrelsen bör ägarna överväga att komplettera med det. Då kan det vara fördelaktigt att släppa in någon yngre förmåga som har sociala medier som en lika självklar del av sitt liv som telefonen är för de äldre.

Samtidigt påpekar Edit Künstlicher att det är viktigt att inte låta strategin skapa stelbenthet. När det gäller sociala medier är nämligen trial and error-metoden den bästa. Snabbrörligheten gör att man kanske måste ändra sig tidigare än man hade trott.

– Gör något och analysera resultatet, det vill säga följ upp försäljningssiffror, kundengagemang, varumärkeskännedom, och gör mer av det som fungerar. ●

Så funkar det: Styrelsens roll vid rekonstruktion

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: OLA KJELBYE

En bra styrelse kan utgöra skillnaden mellan en lyckad och en misslyckad rekonstruktion. Men det kräver både arbete och kunskap.

I coronatider funderar en hel del företag på rekonstruktion, alternativet till konkurs. Det är styrelsen som fattar beslutet om att ansöka om rekonstruktion, och är man styrelseledamot gör man helt rätt i att fundera. Det kräver nämligen mer förberedelser och mer arbete för styrelsen än en konkurs, som är relativt enkel att söka.

Men rekonstruktionen har stora fördelar. Den viktigaste är att ägarna behåller kontrollen och att företaget lever vidare efter rekonstruktionen. Om den lyckas. Gör den inte det återstår bara konkurs – som också kan vara ett rekonstruktionsinstrument i de fall då nya ägare kommer in med friska pengar och köper rörelsen av konkursförvaltaren.

Sällsynt bland jättarna

Det är vanligast att företag med mellan 10 och 50 miljoner kronor i omsättning ansöker om rekonstruktion. Stora rekonstruktioner är sällsynta, även om de finns. Ett exempel är oljebolaget Nynas, med 17 miljarder kronor i omsättning,

där Ackordscentralens vd Mikael Kubu är rekonstruktör.

– Så stora rekonstruktioner är ovanliga, och de allra minsta är också ovanliga. Det är förenat med kostnader att gå igenom processen. Företaget bör nog omsätta minst 5–10 miljoner kronor för att försvara kostnaderna. Generellt misslyckas fler små företag med sina rekonstruktioner. Det finns ingen gräddfil för de små i regelverket, vilket är en brist, säger han.

Tingsrätten beslutar

Det är tingsrätten som beslutar om rekonstruktionen och utser en rekonstruktör. Några kriterier måste vara på plats, bland annat ska företaget sakna likviditet, alltså inte kunna betala sina skulder allteftersom de förfaller till betalning. Det måste också finnas en prognos på att företaget kan bli livskraftigt och gå med vinst efter en rekonstruktion. Om så inte är fallet är konkurs och nedläggning av verksamheten det som gäller.

En fördel med rekonstruktion är att

det är kostnadseffektivt, det vill säga det går snabbt att dra ner på kostnaderna. Företaget får inte betala sina gamla skulder, statens lönegaranti tar hand om lönerna under en övergångstid och avtal kan frånträdas med omedelbar verkan, till exempel hyres- och leasingavtal.

– Företaget åker då på skadeståndsanspråk, men det får fordringsägarna bevaka i ackordet, säger Mikael Kubu.

Vad ska då styrelsen göra? Här handlar det om att förutse att företaget är på väg in i svårigheter. Bevaka att skatter och avgifter är betalda, kontinuerligt följa resultatrapporter och kassaflöden, begära likviditetsbudgetar, upprätta olika scenarier och lägga upp handlingsplaner. Styrelseledamöter har dels företagets framtid att tänka på, dels det egna företrädaransvaret. Då kan det uppstå konflikter.

– Särskilt i ägarledda företag kan det bli slitningar. Ägaren är ofta själv ledamot i styrelsen och troligen beredd att ta en större personlig risk för att försvara sitt ägarskap. En extern ledamot, däremot,

Så går rekonstruktionen till

- Tingsrätten utser en rekonstruktör, oftast den person som företagaren har föreslagit. Det ska normalt vara en jurist som regelmässigt åtar sig rekonstruktionsuppdrag.
- Från tidpunkten för beslutet fryses alla gamla skulder och inget får betalas under rekonstruktionstiden.
- Bolaget får inte dra på sig nya skulder och blir från och med nu kontantbetalare.
- Alla bolagets konton fryses. Inkommande betalningar styrs om till ett klientmedelskonto hos rekonstruktören.
- Rekonstruktionsperioden är tre månader. Den kan förlängas med tre månader i taget upp till ett år.
- Tingsrätten kallar till ett borgenärsmöte tre veckor efter beslutet, där fordringsägarna får uttala sig om huruvida rekonstruktionen bör fortgå.
- Lönegarantireglerna som gäller vid konkurs omfattar även företag under rekonstruktion. Då betalar länsstyrelsen alla upplupna löner som inte är äldre än tre månader, samt lönen en månad in i rekonstruktionen.



Styrelseledamöter bör skaffa sig den kunskap som krävs i lugn och ro innan krisen kommer.



Mikael Kubu, koncernchef och vd på Ackordscentralen, säger att en fördel med rekonstruktion är att det är kostnadseffektivt, det vill säga att det går snabbt att dra ner på kostnaderna.

arbetar kanske för ett blygsamt arvode och vill minimera sin risk, säger Mikael Kubu.

Entreprenör = optimist

Han påminner om att entreprenörer ofta är optimister, tror att nästa affär ska lösa krisen, och kan övertala styrelsen att köra vidare trots svårigheterna.

– Om ägaren försöker köra över styrelsen kan ledamöterna hamna i ett svårt läge. Då gäller att externa ledamöter kan hålla på sin integritet och ställa krav. Blir de överröstade kan det bli aktuellt att kliva av om beslutet innebär att ledamöten exponerar sig för en personlig risk exempelvis för skatter, säger Mikael Kubu.

Men han påpekar att avhopp sällan gynnar företaget. Tvärtom har ledamöterna en skyldighet att vara lojala med företaget. De utgör en stark resurs för att rekonstruktionen ska lyckas.

– Ibland är ledamöterna väl riskaverta, tycker att krisen är jobbig och vill avgå. Men de behövs i processen. Dessutom är det väldigt lärorikt att gå igenom en företagskris, säger Mikael Kubu.

Styrelseförsäkring nödvändig

Det bästa är att göra rätt saker när allt är frid och fröjd. En styrelseförsäkring är nödvändig, och den ska vara anpassad efter riskerna i den aktuella branschen. Styrelseledamöter bör också skaffa sig

den kunskap som krävs i lugn och ro innan krisen kommer.

Vilka företag är det då som har störst chans att klara en rekonstruktion? Det är lättare för Mikael Kubu att svara på vilka som har minst chans: Sådana som ingår långa avtal till stora värden, vilket är vanligt i byggbranschen. Frågan är ofta vilka risker bolagets kunder är villiga att ta och vilka värden som står på spel. Företag som drabbas av en tillfällig kris och snabbt måste skära ner på personal klarar ofta rekonstruktionen bättre. Företag som noga förberett ansökan om rekonstruktion har också bättre förutsättningar.

200 sökte under värsta krisen

Under den värsta coronakrisen, det vill säga från januari till maj 2020, ansökte cirka 200 företag om rekonstruktion. Det är en rejäl uppgång från året innan, då siffran var 80. Men då var den å andra sidan mycket låg. Någon jättestor anstormning är det alltså inte frågan om.

– Hittills har statens insatser hjälpt. Hur det blir i höst får vi se, säger Mikael Kubu.

Men siffrorna är osäkra, det finns egentligen ingen riktigt bra statistik över rekonstruktionerna. En tumregel säger att mellan 30 och 40 procent av dem som genomgår en rekonstruktion lyckas. Måttet är då att företaget lever två år senare. ●

Mikael Kubus råd till styrelser

- Planera för en rekonstruktion tidigt, även om den aldrig behöver bli av. I de flesta fall kommer ansökan om rekonstruktion för sent, och då är risken stor att den misslyckas.
- Följ företagets likviditet och skattebetalningar noga.
- Skaffa en bra försäkring som är anpassad till risken.
- Utbilda dig i goda tider, så att du är förberedd när krisen kommer.
- Se dig som kapten på fartyget – man kan inte bara hoppa av för att det blir svårt. Å andra sidan – om du och ägaren inte har förtroende för varandra är det dags att gå.

Så här vinner du Guldklubban

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Utdelningen av Guldklubban ligger ett par månader bort och nomineringstiden är nu avslutad. Men hur började det egentligen? Och hur kan man bli en guldklubbvinnare?

Svante Forsberg, numera ordförande i StyrelseAkademien Sverige, var en av initiativtagarna till Guldklubban för 15 år sedan. Idén uppkom vid en lunch där han själv, då ordförande för revisionsfirman Deloitte, näringslivsprofilen Lars-Åke Helgesson och styrelse-nestorn Peter Sponbergs deltog.

– 2002 och 2003 var turbulenta år i näringslivet, med bland annat Skandia-skandalen. Styrelser kritiserades från olika håll. Men vi såg en annan bild än den som presenterades i medierna och enades om att det behövdes en motkraft för att lyfta fram bra styrelsearbete, säger Svante Forsberg.

Siktade högt

Där och då beslöt de att instifta priset och man siktade redan från början på högsta nivån när det gällde prisutdelare.

Vem skulle passa bättre än kungen?

– Så vi skrev ett brev till kungen. Han ställde sig positiv, men hade ett krav: Att det inte bara var ordförande i storföretag som skulle premieras, utan även ordförande i små och medelstora företag i hela landet. Då bestämde vi uppdelningen med noterade och onoterade bolag. Och kungen kom.

På senare år har priset ofta delats ut av prins Daniel, som ju har en utpräglad entreprenörprofil. Det har skett under pompa och ståt på Grand Hôtel. Hur det blir coronaåret 2020 är ännu inte bestämt.

– Det är viktigt att priset inte ska ses som att mottagaren är ”årets bästa ordförande”. Det handlar snarare om att hitta en förebild som kan inspirera och lära andra, och som kan berätta om sitt arbete, säger Svante Forsberg.

Hittills har alla pristagare tagits mycket väl emot och verkligen setts som föredömen. Svante Forsberg har svårt att uttala sig om någon egen favorit, utan pekar på alla som har stått på scenen i Guldsalen på Grand Hôtel, tagit emot sitt pris och delat med sig av hur de har tänkt och agerat. Allt från de första pristagarna 2005, Hans Dalborg i Nordea och Torbjörn Nilsson i onoterade Österström Rederi, till förra årets Hans Stråberg (Atlas Copco) och Löfbergs Lilas Kathrine Löfberg.

15 år och 30 guldklubbor

Nu när 15 år har förflutit och Guldklubban delats ut till 30 ordförande i framgångsrika företag, är det dags att ta nästa steg. Exempelvis arbetar StyrelseAkademien för att skapa en alumniverksamhet, så att tidigare pristagare ska kunna hålla kon-

Hur blir man då en ordförande som kan bli Guldklubbvinnare?

SVANTE FORSBERGS RÅD I KLASSEN NOTERAT:

- Få hela gruppen att fungera.
- Se till att styrelsen är heterogen, men att den jobbar homogent.
- Uttolka vad ägaren vill, vilket kan vara en utmaning om ägandet är splittrat.
- Har en bra yrkesmässig dialog med vd så att intyret blir ett rundningsmärke. Följ den svenska bolagsstyrningsmodellen.



ULRIKA SPÅLS BÄSTA TIPS I KLASSEN ONOTERAT

- Sätt direktiven, det vill säga ta reda på vad ägarna vill. Det kan vara svårt när ägarna ingår i en familj.
- Bygg gruppen och rikta då fokus på ledarskapet.
- Glöm aldrig att vara professionell, även vid köksbordet. Skapa en struktur för aktiviteter och uppföljning.
- Använd inte tiden till att rabbla siffror och rapporter. Skicka material i tid och kräv att alla ska vara pålästa. Det ger tid för värdeskapande diskussioner.



takten med varandra, bygga nätverk och utveckla ordföranderollen ytterligare.

Mer komplex intressentmodell

– Jämfört med 2005 har företagens intressentmodell blivit betydligt mer komplex och styrelsearbetet svårare och mer tidskrävande. Ordförande behöver numera lägga tre eller fyra gånger så lång tid som en ledamot, mot tidigare det dubbla. Arbetet har dessutom blivit svårare i och med att styrelsen går från att mer vara kontrollerande till att bli betydligt mer strategisk, säger Svante Forsberg.

Viktigt bygga nätverk

Som ny vd i StyrelseAkademien har Ulrika Spåls med sig kunskap från andra verksamheter än börsnoterade bolag. Det är hon som ska få till alumniverksamheten för tidigare mottagare av Guldklubban, och hon vet hur viktigt nätverksbyggandet är. Inte minst när man är ordförande i små företag eller i organisationer där övriga styrelseledamöter kommer in på andra mandat än i stora bolag. Ledamöterna kan vara valda av en annan förening (som i StyrelseAkademien Sveriges egen styrelse), sitta på politiskt mandat, eller utgöra en del av en ägarfamilj.

– När man har styrelsemöte i ett stort bolag sker det ofta i en pampig och anrik sal. Då är det lätt att hitta och hålla sig till en professionell struktur. Men i småföretag sker sammanträdet ofta runt ett köksbord. Då gäller det att mer medvetet bygga en struktur för styrelsearbetet, säger hon.

Ulrika Spåls framhåller förtroendet som det främsta kittet i styrelsearbetet. Som ordförande måste man försöka skapa det. Det gäller ledamöterna sinsemellan, mellan ägarna och styrelsen – och ibland får ordförande också försöka skapa detta förtroende mellan olika ägare. Och det gäller att alltid ha fokus på ledarskapet, poängterar hon. ●

Nuvarande juryledamöter är: Tomas Nicolin, ordförande, Peter Fellman, chefredaktör för Dagens Industri, Viveca Ax:son Johnson, ordförande i Nordstiernan, Lars Pettersson, ledamot i bland annat Lundbergföretagen, Bob Persson, ordförande i Persson Invest (själv pristagare i klassen onoterat 2015), Caroline av Ugglas vice vd på Svenskt Näringsliv samt Annelie Karlsson, vd Family Business Network.

Följ oss i våra sociala medier

Om ni inte har upptäckt det ännu så har StyrelseAkademien även en öppen Youtube-kanal med ambitionen att sprida allmän kunskap om styrelsearbete. Där finns flera webinarier med intressanta vinklar som lagts upp av olika lokalföreningar. Tanken är att samla relevant videomaterial på en plattform.

EXEMPEL PÅ WEBBINARIER SOM LIGGER PÅ KANALEN:

Vad kan ett effektivt styrelsearbete åstadkomma?

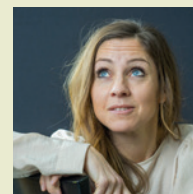
Många företagare har under pandemin insett att ett aktivt styrelsearbete med externa ledamöter är oerhört viktigt. Att ha en erfaren styrelseordförande kan göra hela skillnaden under en kris. Marie Berglund som vann Guldklubban 2018 gästas och berättar hur även du kan bli en vinnare genom ett aktivt styrelsearbete.



FOTO: BENGT SÅLL

Omvärlden i förändring, dags att skrota din gamla affärsplan?

Här ett webinarium genomfört av StyrelseAkademien Norr, med Maria Olofsson, verksamhetsledare på Uminova Innovations inkubator och Olof Degerfeldt, entreprenör, styrelseproffs och företagsdoktor, tillika ordförande för StyrelseAkademien Norr. Just nu är det stort fokus i företagen och omvärlden på att hantera och klara sig genom krisen. Men hur ser omvärlden ut i framtiden? Är företaget redo för det som kommer sedan? Fungerar fortfarande företagets affärsidé, affärsmodell och strategier eller är affärsplanen inaktuell? Under webinariet går Maria och Olof igenom och berör några typer av affärsplaner. De fördjupar sig i lean canvas, en väletablerad modell inte minst för startups som är vana att förändra och ställa om snabbt.



Lyssna på podd

StyrelseAkademien Östsvrige producerar poddar om styrelsearbete. I dagsläget finns 23 avsnitt utlagda. I det senaste avsnittet kan du lyssna på StyrelseAkademien Sveriges nya vd Ulrika Spåls. Här berättar hon om sig själv och vad hon brinner för, och sina tankar kring professionellt styrelsearbete och hur hon ser på sitt nya jobb.

StyrelseAkademien Östsvriges styrelsepodd:

 <https://styrelsepodden.libsyn.com>



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

