

# PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 4 2020

**06**

## **It-säkerhet**

Därför är det en styrelsefråga

**08**

## **Digitalisering**

Pilotprojekt för styrelser

**13**

## **Debattartikel**

Vem ska styra företagen?



KRISTIAN FRANZÉN FÖRESPRÅKAR EXTERN STYRELSE:

## **Bättre föreklök än efterklök**





# 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



# Ändra inte fungerande spelregler

**I** styrelsearbete, affärer och i politik är det viktigt att hålla sig till beslutade spelregler. Det visar inte minst de senaste händelserna i USA, där sittande presidenten utropade sig till valvinnare innan rösträkningen ens var klar. När spelreglerna inte passade Trump skrev han helt enkelt om dem.

**ETT GOTT RÅD TILL STYRELSER ÄR:** Gör inte som Trump, som verkar vilja vara president bara för vissa. Tänk på att du som styrelseledamot representerar samtliga aktieägare. Följ spelreglerna i ABL och i de viktiga styrdokumenterna.

**VI GÅR INTE SÄKRA FÖR TOKIGHETER I EUROPA.** EU har kommit med ett förslag om styrelsens ansvar som rört upp många känslor. EU:s tanke är att göra företagen mer hållbara. I och för sig ett vällovt syfte – men förslaget är baserat på stor okunskap om näringslivets spelregler och hur dialogen med bolagens intressenter sker. I dag blir ett företag inte långsiktigt framgångsrikt om det inte verkar i samklang med samhällets normer och värderingar.

**EU-KOMMISSIONENS FÖRSLAG** påverkar bland annat äganderätten genom att ägarna inte ska få bestämma om företagets "mission" – det ska styrelser och andra intressenter göra. Dessutom vill EU begränsa företagets utdelningar, vilket vore katastrofalt för pensioner och forskning som då skulle få väsentligt mindre pengar.

**DET ÄR FRAMFÖR ALLT** StyrelseAkademien och andra svenska instanser som opponerat sig mot EU, men vi har fått stöd från flera håll. Bland annat från professorer vid Harvard Law School,

och andra akademiska experter som ser uppenbara faror med EU-förslaget.

**TILL GRUND FÖR VÅR STÅNDPUNKT** ligger den svenska bolagsstyrningsmodellen som vi vet är beundrad runt om i världen. Anledningen är att modellen anses:

- Skapa förutsättningar för långsiktigt ägande och därmed långsiktigt värdeskapande.
- Medföra stor öppenhet gentemot kapitalmarknaden och det omgivande samhället.
- Ge ett starkt minoritetsaktieägarskydd för att effektivt hindra maktmissbruk av stora aktieägare.
- Tillvarata enskilda aktieägares rättigheter.
- Tydligt definiera alla aktörers befogenheter och ansvar.
- Utkräva juridiskt ansvar för styrelseledamöter gentemot företaget och dess aktieägare.

**ALLT DETTA RISKERAR ATT URHOLKAS** om vi tvingas rucka på den svenska bolagsstyrningsmodellen. Missa inte Per Lekvalls och Ossian Ekdahls debattartikel i detta nummer av PS.

**APROPÅ SPELREGLER** håller Styrelse-Akademien Sverige på att utarbeta en strategisk plan för de kommande tre åren. Du kommer att möta en mer modern och utvecklad StyrelseAkademi som på ett ännu bättre sätt kommer att leva upp till vårt motto "Att stärka svenska företags resultatförmåga genom professionalisering av styrelsearbetet". ●



**Svante Forsberg**  
StyrelseAkademien  
ordförande

FOTO: STEFAN TELL

## Innehåll

### 04

**Intervju:**  
Ägarna satsade på extern styrelse.



**06**  
**IT-säkerhet**  
Sjuhärad ordnade webinarium.

### 08

**Digitalisering**  
Pilotprojekt utbildade styrelser och ägare.



**10**  
**Pandemin** Tre aktörer om hur de tacklat krisen.

### 12

**Debattartikel**  
Per Lekvall/  
Ossian Ekdahl:  
Vem ska styra företagen?



**14**  
**Vd-ord** Ulrika Spöls, ny vd för StyrelseAkademien Sverige

### 15

**Boktips**  
Kristina Jarring  
Liljas bok handlar om förtroende.

**CHEFREDAKTÖR**  
Bertil Ekerlid  
bertil.ekerlid@ekerlids.com

**ANSVARIG UTGIVARE**  
Svante Forsberg

**TEXTER**  
Editor Media

**LAYOUT**  
Ashpool

**KORREKTUR**  
Michelle Bergman

**TRYCK**  
Danagård Litho

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

**GES UT I SAMARBETE MED**  
Ekerlids Förlag  
Tegnérsgatan 37  
111 61 Stockholm  
08-411 42 70, info@ekerlids.com

Professionellt Styrelsearbete är StyrelseAkademien medlemstidning. Ett redaktionsråd med representanter från StyrelseAkademien är knutet till tidningen. Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 1 2021 utkommer i februari. Upplaga 8 000 ex / ISSN 1103-3673. ©Professionellt Styrelsearbete och StyrelseAkademien. Förbjudet att kopiera eller på annat sätt mångfaldiga innehållet i denna tidning utan vårt godkännande.

DÄRFÖR VALDE KRISTIAN FRANZÉN EN EXTERN STYRELSE:

# »Hellre föreklok än efterklok«

Text: INGRID KINDAHL | Foto: ERIKA GERDEMARK

Bästa sättet att vara "föreklok" är att ha en extern styrelse. Så tänkte ägarna till digitaliseringskonsulten Kontract. Kristian Franzén är både vd och ägare, men drar aldrig ägarkortet i styrelserummet.

**K**ontract hjälper sina kunder att driva komplexa förändringsarbeten inom digitalisering. Kunderna är allt från mellanstora till miljardföretag inom både privat och offentlig sektor. Bolaget sysselsätter runt 80 medarbetare. Omsättningen landade på strax under 100 miljoner 2019, att jämföra med 87 miljoner 2018. Coronaåret 2020 väntas den hamna på 80 miljoner kronor. De senaste årens resultat var så pass bra att företagets externa ordförande Susanna Marcus nominerades av StyrelseAkademien Örebro till Guldklubban i klassen onoterade bolag.

## Startade 2006

Kristian Franzén och hans kompanjon Stefan Alkman startade företaget 2006, då tillsammans med en tredje delägare som senare löstes ut och numera är anställd. Stefan Alkman är i dag senior expert på Kontract, och Kristian Franzén är vd.

– Tanken med Kontract var att fånga upp det vi ansåg att både it-konsulterna och affärskonsulterna misslyckats med: Att få ut mesta möjliga värde av teknologi och it. Vi kallar det att driva komplex förändring – där it är det redskap vi arbetar med, säger Kristian Franzén.

– Det handlar om att använda teknologi för att skärpa organisationens konkurrenskraft i kombination med att förstå kundens affär, organisation, processer och kulturer – och samtidigt se hur man kan tillämpa tekniken för att uppnå detta.

– Ingen tar i frågan. It förstår inte affären och affären förstår inte it. Kunden hamnar i

kläm. Där går vi in, säger Kristian Franzén.

Beslutet att forma en professionell styrelse fanns från början hos Kontracts ägare. Det handlade om trovärdighet, resonerade de.

– Vi ville driva komplex förändring i större organisationer, samtidigt som vi själva var små. Dessutom var vi okända och höll till i Örebro, långt ifrån storstaden. Hur skulle vi bli trovärdiga i vår förmåga att guida större företag? Inom problemområden de kanske inte själva visste att de hade?

### Helhetsperspektiv viktigt

Kristian Franzén och hans kompanjon insåg att de behövde ha helhetsperspektiv.

– Det är ju alltid lätt att vara efterklok. Men vi tycker att det är mycket bättre att vara föreklok, och vi såg den externa styrelsen som ett redskap för det.

I dag har de tre externa ledamöter, varav en är ordförande. Dessutom är Stefan Alkman ledamot med uppgift att representera ägarviljan och Kristian Franzén är själv med som föredragande vd. Dessutom är han med i StyrelseAkademien Örebro, där han har skaffat sig kunskap genom att gå styrelseutbildning, ett bra nätverk för rekryteringar samt ett redskap för styrelseutvärdering som han använder i sin roll som ägare.

– Arbetet som ägare bedriver vi genom ägarmöten som hålls några gånger om året och då mejslar vi fram ägardirektivet. Det

*»Det viktigaste vi har fått från vår styrelse är ett utifrån och in-perspektiv.«*

förändras löpande i takt med att vi själva och omvärlden ändras. Samtidigt är det viktigt att det inte blir för hastigt, styrelsen måste ha en chans att omsätta ägarviljan, säger han.

### Levande styrelsearbete

Antalet styrelsemöten ligger på mellan sex och åtta per år, och däremellan hålls arbetet levande. Styrelsen i Kontract är i högsta grad delaktiga i att utveckla bolaget. Den viktigaste styrelsefrågan handlar om företagets strategiska plan. Alla i bolaget har samma vision och mål, men med olika tidshorisont. Styrelsen arbetar på tre till fem års sikt, ägarna har längre perspektiv och ledningsgruppen

något kortare. Någon gång om året möts alla.

– Det viktigaste vi har fått från vår styrelse är ett utifrån- och in-perspektiv. Vart är marknaden och medarbetarna på väg? Som mellanstort bolag är det viktigare att vara bra på att välja bort uppgifter än att välja in. Det vi väljer måste vi genomföra bra, annars lägger vi tid på fel områden. Som vd kan man lätt gå vilse i de frågorna, säger Kristian Franzén.

### Attraktiv arbetsgivare

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare är en av kärnfrågorna som ofta diskuteras i styrelsen.

– För vår del handlar det om att vara tydliga med vad vi vill och vad vi står för. Vi är medvetna om att det är medarbetarna som förverkligar våra visioner.

Ledamöterna består inte bara av generalister, utan här finns expertkunskap. Någon har redan gjort en tillväxtresa, en är väl bevandrad i vart marknaden är på väg och en tredje kan bedöma vilken teknologi som är på väg in. Alla externa har dessutom bakgrund inom försäljning och alla har tidigare varit ledare i både större och mindre organisationer. Enskilda ledamöter kopplas ofta ihop med medlemmar ur ledningsgruppen för att fördjupa sig i olika frågor.

Utvärderingarna genomförs en gång om året. De har lett till vissa förändringar i själva styrelsearbetet, men hittills inte till att någon ledamot har ombetts att sluta.

– Men det har hänt att någon har känt att han eller hon nu har gett det som fanns att ge och det var dags att gå vidare, säger Kristian Franzén.

### Noggrann rekryteringsprocess

Han och Stefan Alkman är nöjda med sina rekryteringar, men de har inte skett lättvindigt. De har arbetat fram kravprofiler och hittat sina kandidater genom StyrelseAkademien eller genom externa rekommendationer. Det lönar sig att lägga ner energi tidigt i rekryteringsprocessen, om man vill vara långsiktig och träffa rätt.

Kristian Franzén oroar sig inte för de olika hattar han bär i företaget. Vid styrelsemötena är han föredragande vd och inget annat. Han vet att styrelsen ställer krav på honom utifrån det han själv har sagt i ägardirektivet och han har aldrig dragit ägarkortet i styrelserummet.

– Om jag inte levererar får styrelsen ta upp det med mig som vd. De kan inte sparka mig, men de kan säga att jag inte passar för jobbet så som ägardirektivet kräver och att jag inte har rätt kapacitet att leda bolaget mot våra mål. Om utvärderingen går dåligt är det upp till mig att ödmjukt förhålla mig till det. ●

## Kristian Franzéns ägartips

- 01 Skaffa en extern styrelse. Syftet är att få ett utifrån-perspektiv på bolaget.
- 02 Se till att inte bara ha generalister utan också den expertkompetens du behöver.
- 03 Skriv ett tydligt ägardirektiv, men se till att dokumentet är levande.
- 04 Koppla samman enskilda ledamöter med enskilda medarbetare för fördjupning.
- 05 Tänk långsiktigt när du rekryterar till styrelsen.
- 06 Utvärdera styrelsen och var ödmjuk inför styrelsens utvärdering av ditt eget arbete om du är vd.



Kristian Franzén drar aldrig ägarkortet i styrelserummet.



# It-säkerhet

## en styrelsefråga

Text: INGRID KINDAHL | Foto: PEDER KALLIN

I takt med att cyberkriminaliteten ökar, har it-säkerhet seglat upp som en allt viktigare styrelsefråga. I höstas ordnade StyrelseAkademien Sjuhärad ett matnyttigt webinarium om vad som bör göras.

**D**et är fem år sedan som it-brottsligheten mot företag exploderade, berättade it-säkerhetskonsulten Christian Hellemar på Front, när han föreläste på webinariet. Det var då det plötsligt blev vanligt med utpressningsattacker mot företag och hela system började slås ut, hos företag som vägrade betala lösensummor, men även hos dem som inte såg någon annan möjlighet än att betala.

– I kombination med framväxten av bitcoin, som ofta krävs som betalningsmedel, blev det rena framgångssagan för cyberkriminella. Paradoxalt nog har vissa organisationer etablerat helpdeskar för hjälpa till med transaktioner, säger Christian Hellemar.

### Stort mörkertal

I början hörde man sällan talas om att företag hade drabbats, men på senare tid har allt fler velat berätta – även om mörkertalet är fortsatt stort. En del har valt att inte betala lösensumma utan satsat på att bygga upp hela sitt it-system från grunden. Har man råd är det vad man bör göra, menar Christian Hellemar.

– Om du väljer att betala finns det ingen garanti att få igång ditt system igen, om du får tillbaka all förlorade data. Du vet heller inte om skadlig kod lämnats kvar. Och du kan ju bli måltavla igen. Sedan tycker jag inte att man ska föda kriminell verksamhet. Men om man saknar förmågan att kunna återställa sitt system, kan valet stå mellan konkurs eller betala, säger han.

### Stäm i bäcken

Det är inte bara storföretag – Norsk Hydro är ett känt exempel – som drabbas. Attackerna behöver inte vara riktade. Ofta är de så automatiserade att ingen vet vem som är angripen, och lösensummorna är anpassade efter det attackerade företagets storlek.

Det bästa är att stämma i bäcken. Hur gör man för att skydda sig mot alla olika typer av cyberkriminalitet – phishing, smishing, vishing och allt vad de heter? Här kommer vi fram till varför it-säkerhet är en styrelsefråga. Det behövs en överblick och någon som ställer de svåra frågorna till ledningen så att den vidtar de åtgärder som krävs. De är följande:

- Vilken förmåga att skydda oss har vi?
- Vilket skydd borde vi ha?
- Vilken kompetens och utrustning saknas?
- Be ledningen komma in med lägesrapport.
- Om rapporten är tunn – be någon med rätt kompetens om en second opinion.

### Krävs mer än antivirusprogram

– Ledningen måste lägga tid och kraft på detta, det räcker inte att skaffa ett antivirusprogram, säger Christian Hellemar.

När det finns en överblick är det dags att vidta åtgärder. Det är ett omfattande arbete med olika skyddsformågor som man kan kategorisera i områdena identifiera, skydda, upptäcka, svara och återhämta sig. Bland det viktigaste är att utbilda och träna alla användare, läs medarbetare, om hur de bör bete sig och vilka riskerna är. Det vill säga inte klicka på okända länkar eller svara på suspekta e-postmeddelanden, samt använda lösenord på rätt sätt så att de inte återanvänds eller är för svaga.

– Man bör ha en faktor till, utöver lösenord. Det kan vara en app i telefonen som bank-id som används för att godkänna inloggning. Det skyddar mot många attacktyper där stulna loginuppgifter används, säger Christian Hellemar.

Även om man jobbar med skydda och upptäcka, och har preventiva skydd, finns det alltid risk att exempelvis e-post halkar igenom med skadlig kod. Skyddsformågor måste övervakas kontinuerligt så att styrelse och ledning vet att allting fungerar.

Om något händer? Då handlar det om att utlösa utredningsrutiner och katastrofhantering, aktivera den plan för återhämtning och återställning av systemet som man självklart redan har på plats. Christian Hellemars goda råd är: Ta hjälp av en kunnig partner redan på planeringsstadiet. ●



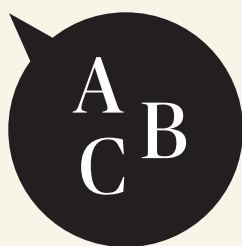
Christian Hellemar, it-säkerhetskonsult på Front.

## Glosor

**Phishing:** Skadlig kod kommer in via falska länkar, e-post eller usb-stickor.

**Smishing:** Falsk information och länkar skickas ut via sms. Inte så vanligt i Sverige.

**Vishing:** Kriminella ringer upp och lurar av användarna viktiga koder eller bank-id.



# Minskade kvalitetsbristkostnader med Lean Six Sigma

## Plastal genererar årliga besparingar, tack vare en kraftfull metodik och ny kompetens inom förbättringsarbete.

Företaget startade sin Lean-resa för ett antal år sedan med syftet att säkerställa rätt fokus och engagemang från medarbetare på alla nivåer. Arbetet utgick från kunden och värdeskapande med ständig förbättring i centrum. För att ligga i framkant, och på lång sikt vara en toppleverantör inom fordonsindustrin, beslutade Plastal att med hjälp av CANEA rusta sig för att möta utmaningar och möjligheter med rätt metodik och fokus.

### Varför kombinera Lean och Six Sigma?

Lean-konceptets bredd kan med fördel kompletteras med spetskompetens inom Six Sigma, där utbildade och certifierade individer kan driva avancerade förbättringsprojekt av komplex karaktär efter att ha utrustats med en bredare verktygslåda och fördjupade kunskaper inom förändringsledarskap.

### Utbildning, coaching och implementation av Lean Six Sigma

Med en kombination av CANEAs utbildningar med fokus på verkliga projekt i verksamheten och coaching lades grunden för det fortsatta arbetet. Med anpassade upplägg på workshops, seminarier och utbildningsinnehåll för ledningsgrupper kunde syftet att bygga kompetens för att prioritera, coacha och styra förbättringsinitiativ på rätt sätt genomföras. Vidare hölls utbildningsinsatser för medarbetare som driver förbättringsarbete på lokal nivå – certifierade White Belts. Ytterligare utbildningsprogram genomfördes för blivande förbättringsledare som kommer att driva förbättringsarbete i

projektform, samt stötta grupper på lokal nivå med metodik och genomförande i förbättringsarbetet – certifierade Green Belts. Slutligen hölls även avancerade utbildningsprogram för utvalda specialister i organisationen som ämnar att driva större, och mer komplexa förbättringsinitiativ som kräver både djupare analyser och fokuserat förändringsledarskap – certifierade Black Belts.

### Vad är affärsnyttan?

Ett år efter starten har Plastal med hjälp av CANEA lyckats generera stora verifierade besparingar. Flera projekt pågår fortfarande med ytterligare besparingspotential. Utöver den dokumenterade besparingen i genomförda projekt har verksamheten byggt upp en kompetens inom förbättringsarbete på alla nivåer i bolaget som nu tar sig an fler initiativ i framtiden. Plastal har nu en plattform som kommer att möjliggöra ytterligare affärsmöjligheter och reducera kvalitetsbrister i framtiden.



Magnus Ålmegran, Quality Director på Plastal, är förväntansfull på flera projekt med ytterligare besparingspotential.

” Att komplettera Lean med Six Sigma har skapat ett komplett angreppssätt för oss att driva verksamhetsutvecklingen med rätt fokus, kompetens och engagemang, i allt från mindre förbättringsaktiviteter till avancerade förbättringsinsatser i projektform. Därigenom minskar vi både slöserier i lokala processer och löser rotorsaker till stora återkommande problem i organisationen. ”

Magnus Ålmegran,  
Quality Director på Plastal.

STYRELSEAKADEMIEN STOCKHOLM:

## »Nu utbildar vi styrelser och ägare i digitalisering«

Små och medelstora företag måste komma igång med digitaliseringsarbetet. Det har regeringen bestämt och StyrelseAkademien Stockholm har fått i uppdrag att utbilda styrelseledamöter.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: HEADWAY

**D**et är Tillväxtverket som har fått statliga pengar och är beställare av den utbildning som StyrelseAkademien Stockholm genomförde i november med konsultföretaget Knowit som underleverantör. Det var ett pilotprojekt som förhoppningsvis följs av fler utbildningstillfällen framöver och senare fördjupning. Utbildningen riktar sig till ägare, styrelseledamöter och ledande befattningshavare i små och medelstora företag.

– Vi har tidigare vänt oss till unga techtalanger och utbildat dem i styrelsearbete. Nu gör vi tvärtom – går till ägare, ledamöter och ledningsgrupper och utbildar dem i digitalisering, säger Charlotte Gustavsson, verksamhetsledare i StyrelseAkademien Stockholm.

### Nödvändigt med digitaliseringsstrategi

Varför är digitalisering överhuvudtaget en styrelsefråga? Därför att det handlar om företagets framtida strategi och utveckling, förklarar hon. De flesta företag har ingen digitaliseringsstrategi, och riskerar att bli omsprungna av konkur-



*»Den digitala resan, och att leda den, är som vilken förändringsprocess som helst.«*

CHARLOTTE GUSTAVSSON

renter både inom och utom Sverige.

– Efter vår utbildning blir man inte expert, men man får en inblick i hur smörgåsbordet ser ut och kan sätta samman en strategi efter företagets behov och visioner, säger Charlotte Gustavsson.

### Så börjar man

Kärnfrågan som ska besvaras är den som många ställer sig just nu: Var börjar man? För att skapa en struktur brukar man dela in digitaliseringsarbetet i internt och externt, säger Jakob Kulas, senior managementkonsult i Knowit, tillika vice ordförande i StyrelseAkademien Skåne.

– Många har interna system för exempelvis CRM – hur kan de användas smartare? Eller företaget kanske fortfarande har ett antal processer som är manuella och kräver en viss handpåläggning – då bör man fråga sig vad som går att automatisera med modern teknik, säger han.

Externa system är sådana som är kopplade mot kunder och marknad och till exempel samlar in data om kundernas beteende. Rätt använda





kan dessa system ge bättre förutsättningar för att möta kunden på rätt plats, till exempel i sociala medier, samt skruva på produkter och erbjudanden för att nå nya målgrupper.

– Det handlar om att förstå sitt nuläge och vart man vill komma med företaget. Vilka kompetenser behövs, och vad kan man lösa själv. Digitalisering gör att ägare och styrelse kommer att behöva utmana sin affärsplan och sin affärsmodell för att se vad digitalisering kan göra för lönsamhet och tillväxt, och man behöver integrera it-strategin i affärsstrategin, säger Jakob Kulas.

#### Behöver inte vara dyrt

För styrelsen handlar det också om att tänka långsiktigt och ekonomiskt. Man behöver inte alltid rusa iväg och göra stora och kostsamma investeringar. Många lösningar kan köpas som digitala tjänster och ofta kan det vara bättre att hitta små ställen där man kan börja digitaliseringen.

Visst är det viktigt att ha en överblick över de nya teknologier som finns och hur företagen kan använda dem, men i grund och botten är digitalisering en ledarskapsfråga, menar både Charlotte Gustavsson och Jakob Kulas.

– Den digitala resan, och att leda den, är som vilken förändringsprocess som helst. Därför ingår en hel del ledarskap i vår utbildning. Digital



*»Det handlar om att förstå sitt nuläge och vart man vill komma med företaget.«*

JAKOB KULAS

mognad är den lilla delen – hur man leder transformationen den stora, säger Charlotte Gustavsson.

#### Ny digital läroplattform

StyrelseAkademien Stockholm föregår själv med gott exempel och använder sig av en ny läroplattform för utbildningen – som givetvis är digital. Plattformen ger stora möjligheter att jobba både enskilt och i grupp, och man kan söka mer material och fördjupande övningar. Efter det utvecklingskutt som corona har inneburit för digitala möten, konferenser och utbildningar, kommer framtiden att präglas av ”blended learning”, tror Charlotte Gustavsson – alltså en blandning av fysisk och digital undervisning. Mycket finns redan i den här utbildningen, men den är inte färdig, utan föremål för fortsatt utveckling.

#### Ingår i forskningsprojekt

Utbildningen utgör också ett forskningsprojekt för finansieraren Tillväxtverket, som visar stort intresse.

– Tillväxtverket vill veta hur det går för oss. Så vi kommer att rapportera vad som gick bra, var vi stötte på patrull och hur vi hittade rätt läroplattformar. Allt är lärdomar för dem, säger Charlotte Gustavsson.

Utbildningen gavs online under två halvdagar den 10 och 12 november 2020. ●

# Pandemin kommer inte att försvinna – resan fortsätter

**Text:** STAFFAN EMANUELSSON, CHRISTER NILSSON, CECILIA LUNDBERG

Pandemin har fört med sig stora förändringar för företag, styrelser och inte minst StyrelseAkademien internt. Här berättar tre aktörer hur de har tacklat krisen. Den gemensamma nämnaren är digitalisering av verksamheten.



## Staffan Emanuelsson

VERKSAMHETSLEDARE STYRELSEAKADEMIEN ÖSTSVERIGE:

### KRISEN HAR AVSLÖJAT VILKA

personer, företag och organisationer som har varit förberedda på att något helt oväntat kunde hända och snabbt kunnat ställa om. Många företags fortlevnad är beroende av ledningen och styrelsens förmåga att behålla sitt lugn, vara målinriktad och flexibel. Och för att det ska ske krävs ordning och reda från början. Kristräning kommer nog att bli ett vanligare inslag framöver, vi vet ju att en förberedd organisation lyckas bäst.



Själv var jag ny i min roll här på StyrelseAkademien, så det blev att snabbt ställa om och våga testa nytt genom att ta in ny teknik. Jag fick lära mig att facilitera digitala möten på ett sätt jag aldrig har gjort tidigare. Många hade pratat om att digitalisera möten, men nu blev det allvar.

När det gäller styrelsearbete har det visat sig hur viktigt det är att ha ordning och reda. Har man inte det är det svårt att ta sig an stora förändringar. Jag bedömer att de som har extern representation och erfarna ledamöter på plats har haft stor glädje av detta.

Krisen sätter också fingret på ansvarsfrågan. Många har förstått vad det egentligen innebär att vara styrelseledamot, och hur viktigt det är att hålla krisarbetet levande i styrelsearbetet. En annan sak är att våra medlemmar har märkt att det kan vara tidskrävande att arbeta i en styrelse. När man tar på sig uppdrag måste man skapa utrymme för extraarbete om något händer. Det är knepigt vid en kris som denna, eftersom alla drabbas samtidigt.

Mina tips för att få styrelsearbetet att fungera digitalt, och i kris, är:

- Skapa ordning och reda så att ni kan agera i förändring.
- Arbeta kontinuerligt med omvärldsbevakning och riskhantering.
- Vidareutveckla digital kompetens och vana, fortsatt att utvecklas.

Framöver kommer många styrelseledamöter att se tillbaka på denna period som en tid då deras utmaningar var som störst och deras ledarskap sattes på prov. Men nu är det dags för handling, inte reflektion. När företaget har tagit sig igenom den omedelbara krisen måste vi blicka framåt. ●





## Christer Nilsson

ORDFÖRANDE STYRELSEAKADEMIEN  
STOCKHOLM:

### VÅREN HANDLADE MYCKET OM

de hårda frågorna. Under hösten kom de mjuka frågorna upp.

Med hårda frågor menar jag obestånds- och ansvarsfrågor. Många medlemmar ville veta mer om det, så vi har haft ett antal frukostmöten och anlitat experter som jurister och revisorer för att ge olika typer av råd. Här har även våra erfarna medlemmar varit till stor hjälp.



Det som kom fram om vad styrelsen bör göra i kriser som denna är att kontrollera om företaget tappar intäkter och i så fall hur fort det går. Det har varierat mycket, en del bolag har ju haft uppgång, till exempel de som sålt produkter för digitala lösningar, andra har tappat allt.

Det andra viktiga är att titta på kassaflödet. Styrelsen måste veta att företaget kan betala skatter, avgifter och leverantörer. Sedan går man över till balansräkningen för att se om företaget börjar förbruka det egna kapitalet och om man måste upprätta kontrollbalansräkning. Jag förmodar att fler styrelser än vanligt har fått arbeta med detta, och jag vet att fler än tidigare har satt sig in i om företagsrekonstruktion är en möjlighet. StyrelseAkademien Stockholm har också haft ett seminarium om vad som händer efter en eventuell konkurs.

Mycket har handlat om hur vi ska träffas. Digitalt, blandat digitalt och fysiskt eller bara fysiskt och i så fall hur. Själv gillar jag promenadmöten och har haft många sådana.

Vi på StyrelseAkademien Stockholm har ställt om istället för att ställa in, använt Zoom och Teams flitigt, och funderat på hur vi kan använda tekniken för att serva medlemmarna bättre även i framtiden. Balansen mellan analogt och digitalt är viktig.

I höst har många mjuka frågor uppmärksammats. Det är en viktig uppgift för styrelser och ledningar att ta hand om personalen framöver. Många fortsätter att arbeta hemifrån – mer eller mindre isolerade. Det är utmanande att behålla motivation och entusiasm, vilket är avgörande för att företagen ska gå bra. Vi måste också hitta lösningar för att träffas säkert. ●

*»Vi har ställt om istället för att ställa in, och använt Zoom och Teams flitigt.«*



## Cecilia Lundberg

VERKSAMHETSLEDARE STYRELSEAKADEMIEN  
NORR:

**NÄR PANDEMIN SLOG TILL** var vi i StyrelseAkademien Norr snabba att hjälpa till. Många av våra medlemmar och deras bolag drabbades och det uppstod oro och ett sug efter kunskap.

Vi såg det som en självklarhet att bidra med vårt stora nätverk av kunniga personer och behövde leverera strategisk kunskap till våra medlemmar utan fysiska träffar. Så här i efterhand måste jag säga att vi agerade snabbt och rationellt. Vi analyserade vad medlemmarna bäst behövde och sydde ihop en panel som bestod av Olof Degerfeldt, styrelseproffs och företagsdoktor, Agneta Gustafsson, advokat och konkursförvaltare, samt Henrik Johansson, auktoriserad revisor och kontorschef på Grant Thornton i Umeå, och utformade ett webinarium på temat kris ur ett styrelse- och ägarperspektiv.

Produktionsbolaget Red Carpet Media i Umeå hade just byggt en ny studio som vi kunde använda för att sända. Närmare 150 personer följde livesändningen och lika många har sett den i efterhand. Vi arbetade intensivt för att nå ut med högaktuella ämnen och genomförde åtta webinarier under våren, ett nytt avsnitt live varje vecka.

Fysiska utbildningar ställdes om och bland annat genomfördes vår första digitala Rätt fokus-utbildning i oktober. Med ökad efterfrågan har vi fått skapa fler tillfällen även i våra Ökat fokus-utbildningar. Vi ser också att fler bolag vill ha skraddarsydd utbildningar för sin styrelse och ledningsgrupp.

Även om vi saknar att träffas och nätverka ser vi nya möjligheter med tekniken. Genom digitaliseringen kan fler i vårt stora område delta i utbildningar och möten. Vi har som mål att inte gå tillbaka till enbart fysiska träffar. En rad webinarier är redan inbokade.

En utmaning just nu är att planera inför Stora Styrelsedagen 2021. Vi har mycket spännande tankar kring utformningen av det och vill ge våra deltagare en upplevelse motsvarande tidigare fysiska evenemang. Jag vågar lova att vi kommer att leverera något riktigt bra.

I november tillkännagav vi våra kandidater till Guldklubban. Detta skedde vid ett exklusivt, livesänt frukostevent med några få deltagare.

För att klara av vår verksamhet har StyrelseAkademien Norr tagit fram vad vi kallar en klustermodell. Det är ett decentraliserat ansvar för att genomföra verksamhetsplanen bland ledamöter och vice ordförande på respektive ort och med en verksamhetsledare och ordförande för föreningen som spindeln i nätet. På så sätt finns vi närvarande på flera orter och kan hålla hela föreningen aktiv. Med glädje kan vi konstatera att vi i år har fått välkomna cirka 2 000 besökare på aktiviteterna. ●



# Vem ska styra företagen?

Debatt

Som ett led i sin "Green Deal" har EU-kommissionen nyligen lagt fram idéer om långtgående förändringar av europeisk bolagsrätt. Om de realiseras riskerar det att få förödande följder för privat företagsamhet och därmed för samhällsekonomin i stort. Det skriver Per Lekvall och Ossian Ekdahl i en debattartikel.

*Text: PER LEKVALL OCH OSSIAN EKDAHL*

**S**yftet med förslagen är i grunden gott. Det handlar om att få företagen att i ökad utsträckning väga in andra parter än ägarnas intressen i styrningen av verksamheten, till exempel företagets anställda, kunder, kreditorer och andra som direkt berörs av hur verksamhetens bedrivs. Men det handlar också om intressen i samhället i stort – att visa aktsamhet om klimat och miljö, värna om etik och mänskliga rättigheter i egen och underleverantörers verksamhet och om att medverka till ett långsiktigt hållbart näringsliv.

**DETTA ÄR FRÅGOR SOM** välskötta företag sedan länge ägnar stor uppmärksamhet åt, helt i eget intresse. Ett företag som inte uppträder i samklang med samhällets normer och värderingar blir inte långsiktigt framgångsrikt – liksom inte heller företag som inte tillräckligt beaktar kunders och anställdas intressen. Men visst kan det ändå finnas skäl från samhällets sida att ytterligare driva på för att sådana överväganden ska tas med i företagets strategiska styrning. Alla företag har inte insett att hållbart producerade produkter och tjänster i dag är en konkurrensfördel.

**PROBLEMET ÄR SÅTTET SOM** EU-kommissionen angriper frågan på. Den kunde ha tagit initiativ till en bred och djupgående analys av problematiken, med anlitan av bästa tillgängliga expertis från den akademiska och praktiska världen. Men istället har kommissionen utgått från sina egna, starkt ideologiskt färgade, uppfattningar och anlitat revisionsfirman EY:s italienska del för att genomföra studien "Study on directors' duties and sustainable corporate governance"



– vars uppläggning och genomförande varit starkt styrd mot att bekräfta kommissionens förutfattade meningar. Rapporten är nu föremål för omfattande kritik, inte minst från StyrelseAkademien, på kommissionens hemsida.

**ETT AV PROBLEMEN MED STUDIEN** är att man ser kortsiktighet som grundorsaken till bristande samhällsansvar hos företagen (i verkligheten är detta en mycket mer komplex fråga) och att denna kortsiktighet definieras som utdelningar till ägarna och aktieåterköp i relation till företagets nettointäkter. Ju större utdelningar, desto mer kortsiktiga är företagen, enligt studiens tes. Felet med det är att studien helt bortser från kapitalmarknadens huvuduppgift i samhälls-ekonomi, som är att flytta kapital från företag och branscher med svaga framtidsutsikter till områden med bättre potential. Den uppgiften motverkas om bolagens kapital låses in och inte kommer ut på marknaden igen. Tänk hur det svenska näringslivet skulle ha sett ut i dag om det kapital som var investerat i textilindustrin, skeppsvarven och lågförädlad handelsstål hade blivit kvar i dessa företag i en förment strävan mot ”långsiktighet” istället för att reallokeras mot framtidsinriktade branscher. Rapportförfattarna verkar leva i föreställningen att utdel-



**OSSIAN EKDAHL**  
Ägaransvarig Första AP-fonden,  
ledamot i StyrelseAkademien Sverige

»Förslagen försvagar styrningen av europeiska företag och därmed deras globala konkurrenskraft.«

ningar till aktieägarna försvinner till privat konsumtion, när de i verkligheten till största delen återinvesteras på kapitalmarknaden och bidrar till samhällsviktig forskning.

**DEN UNDERMÅLIGA BAKGRUNDSANALYSEN** är ändå inte det värsta med rapporten. Det är dess förslag om hur bolagen ska styras. Bland annat vill man att styrelsen, inte ägarna, ska bestämma vad som är i bolagets ”intresse”, något som skulle avlösa ägarna på i stort sett all kontroll över sin egendom och omintetgöra flera decenniers landvinningar inom modern bolagsstyrning. Notera att EU för några år sedan införde direktivet för aktieägares rättigheter, då man ville stärka ägarnas makt i syfte att motverka förment kortsiktighet hos en del företagsledning. Nu gör man alltså tvärtom.

**VIDARE VILL MAN GÖRA** styrelserna ansvariga mot en rad intressenter, utöver bolagets ägare, med ofta mer eller mindre motstridiga intressen i bolagets verksamhet. Det är lätt att inse vad det skulle leda till när det gäller att utkräva ansvar av styrelseledamöter – ansvar gentemot flera parter med skilda intressen innebär i praktiken ansvar gentemot ingen.

Sammantaget skulle kommissionens förslag försvaga styrningen av europeiska företag och därmed deras globala konkurrenskraft. Det skulle också leda till sämre fungerande aktie- marknader, vilket i sin tur skulle minska företagets tillgång till kapital för framtidsinriktade och långsiktigt hållbara investeringar. Vi vill därför anmoda den svenska regeringen, fackföreningsrörelsen och näringslivet att arbeta för att dessa initiativ från EU-kommissionen aldrig förverkligas. ●

»Syftet med förslagen är i grunden gott, men problemet är EU-kommissionens sätt att angripa frågan.«



**PER LEKVALL**  
Ordförande för Styrelse-  
Akademiens internationella  
utskott, ledamot av ecoDa:s  
Policy Committee

# Fyra områden för föreningens framtid

Text: ULRIKA SPÅLS | Foto: STEFAN TELL



StyrelseAkademien Sverige har fått en ny vd, Ulrika Spåls. Här berättar hon själv om föreningens nya strategiska inriktning de kommande åren.

**I TIDER AV SNABBA FÖRÄNDRINGAR**, som coronaåret 2020, behövs ny kompetens i styrelserummen, samtidigt som erfarenhet av att lösa tidigare kriser är viktigare än någonsin. Med det för ögonen har vi inom StyrelseAkademien Sverige, tillsammans med styrelsen, arbetat fram en ny och tydlig inriktning för föreningen. I det här numret av Professionellt Styrelsearbete tänkte jag redogöra övergripande för de fyra fokusområden vi har identifierat, för att i kommande nummer fördjupa mig i vart och ett av dem.

**VÅRT FÖRSTA FOKUSOMRÅDE HANDLAR OM** dig som är medlem. Hittills har StyrelseAkademiens erbjudande varit desamma för alla, oavsett behov, kunskap och erfarenhet. Nu kommer erbjudandet att anpassas efter vilka våra målgrupper är och vilka behov ni har. På sikt kommer du som medlem att kunna välja mellan olika nivåer, till exempel ett basmedlemskap som kan byggas på till några mer behovsanpassade nivåer. Man kan också tänka sig att vi har ett särskilt medlemskap för

dig som är ordförande eller ägare i något bolag. Tanken är att du ska känna att du befinner dig i rätt sammanhang.

**DET ANDRA OMRÅDET HANDLAR OM** innehållet i StyrelseAkademiens erbjudande. Ordet "akademi" förpliktar jag. I min analys har jag hittat fina tjänster och produkter som håller mycket hög och jämn standard. Vi har lärare med hög kvalitet och som levererar mycket uppskattade utbildningar.

*»Nu anpassar StyrelseAkademien sina erbjudanden efter behov, kunskap och erfarenhet.«*

Det finns också behov av att utveckla våra tjänster och produkter, och komplettera med ytterligare områden som kommer att vara viktiga, och ibland avgörande, i styrelserummen. Detta kan utformas både som utbildningar och som annat kompetenshöjande material – exempelvis mer forskningsbaserat material, webinarier, kurser man kan gå, nätverksträffar, både fysiskt och digitalt, och möjligheter att söka sig vidare. Jag återkommer med mer specifika idéer om hur vi ska fylla vårt erbjudande.

**OMRÅDET KOMMUNIKATION OCH OPINION** är ännu viktigare för oss framöver. Här finns också en tydlig plats att fylla för StyrelseAkademien. Alltmer av rapporteringen i affärspressen rör styrelser och deras arbete, och allt oftare utkrävs ansvar från styrelser. Vi ska lyfta frågor som är intressanta och relevanta för dig som medlem – oavsett om du är extern styrelseledamot eller om du är ägare till ett företag. Under pandemin har det visat sig vilken viktig roll styrelsen har: De företag som har klarat sig hittills är de som har aktiva styrelser med modiga ledamöter som snabbt har tagit fram handlingsplaner och vågat driva dem – och som har stöttat sin vd och organisation. Generellt har styrelsemötena blivit flera och ledamöterna blivit mer snabbfotade och aktiva mellan mötena. Jag tror det här arbetssättet blir kvar även efter corona och styrelserna måste ha kompetens, och inte minst tid, för detta arbete.

**SIST MEN INTE MINST** – styrelser måste stötta företagen i den digitalisering som pågår. Det om något har vi fått uppleva detta år. För att det ska ske behöver vi i StyrelseAkademien göra vår kunskap tillgänglig för dig som medlem, vi måste så att säga digitalisera oss själva på insidan, bland annat genom att kombinera fysiska och digitala utbildningar. Via våra utbildningar kan vi samtidigt utöka kunskapen om digitaliseringen och arbetsformerna i det egna styrelsearbetet. Det här är ett spännande område och det berör oss alla på något sätt. Väl mött i föreningarna! ●



# Lär dig bygga företagets hårdaste tillgång

Boktips



Förtroende är inget man bör ta lätt på. Kristina Jarring Lilja, ordförande i StyrelseAkademien Skåne, menar att det är företagets hårdaste tillgång, långtifrån fluffigt. Nu har hon skrivit en bok i ämnet som är relevant för styrelser. Det är den första boken om förtroendekapital på svenska.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: DAVID GABRIELRON

**B**okens titel är "Förtroende. Företagets viktigaste kapital. En praktisk handbok för beslutsfattare" (Roos Tegnér 2020). Den är uppbyggd i en konkret del om hur man bygger upp företagets förtroende, nivå för nivå, komplett med checklistor. Den andra delen handlar om beslutsfattaren själv och hur man på ett personligt plan gör för att åtnjuta andras förtroende. Texten är lätt att ta till sig och dispositionen gör det möjligt att läsa fristående kapitel.

– Det är inte alla som vet vad förtroende egentligen är. En del tror att det är synonymt med tillit. Men det är två olika saker, säger Kristina Jarring Lilja.

*»En del tror att förtroende är synonymt med tillit. Men det är två olika saker.«*

Tillit är en generell attityd till omvärlden och handlar om trygghet, till exempel att statsapparaten ska fungera. Förtroende är personligt och måste förtjänas.

Förväntningar är ett ord som är tätt sammanlänkat med förtroende. Den som inte lever upp till de förväntningar som ställs kan inte förvänta sig att andra ska känna förtroende. Därför är det viktigt att alltid ha en tydlig dialog om vilka förväntningar som finns på respektive part när man är aktuell för ett styrelseuppdrag.

– Styrelseledamöter förväntas agera med etik och moral utifrån bolagets bästa. Vårt agerande styrs av våra värderingar. Det är viktigt att reflektera och bestämma sig för vilka ens värderingar är och om man delar värderingar i ett samarbete. Och kom ihåg att värderingar kostar. Du måste vara beredd att tacka nej till arvoden om bolagets värderingar inte stämmer med dina.

## Oberoende är A och O

Som exempel berättar Kristina Jarring Lilja om en av sina egna starka värderingar när det gäller styrelsearbete: Oberoende. För länge sedan beslöt hon sig för att bara tacka ja till styrelseuppdrag om hon inte förväntas att själv köpa aktier i det aktuella bolaget.

– En sådan sak måste man göra klart innan man tackar ja. Men det gäller ju i princip alla andra förväntningar också, så långt det är möjligt, säger hon.

En annan kärnfråga när det gäller att få andras förtroende är att ha vad Kristina Jarring Lilja kallar lågt självfokus. Det innebär att ha förmågan att fokusera mer på andra än på sig själv – och att lyssna. På riktigt. Utan att samtidigt försöka formulera sin egen nästa replik i huvudet.

Många skulle kalla ovanstående för mjuka frågor, men Kristina Jarring Lilja menar alltså att det är fel. Utan förtroende förlorar du befintliga kunder och har svårt att attrahera nya, medarbetarna försvinner på sikt och bankerna vill inte finansiera företaget. Sett på det sättet är förtroende inget annat än hårdvaluta och något som styrelser och ledningar behöver ha ett strategiskt fokus på. ●



## Kristina Jarring Liljas uppdrag

### ORDFÖRANDE

- Gents, e-handel inom hudvård för män
- StyrelseAkademien Skåne

### LEDAMOT

- MultiQ international, it-företag, noterat på OMX
- Brännbornföretagen, fastigheter
- Nitator Stainless Steel, tillverkning
- Invarmex, tillverkning
- StyrelseAkademien Sverige

POSTTIDNING

Avsändare:  
Ekerlids Förlag  
Tegnérgatan 37  
111 61 Stockholm

B



## Nästa generations styrelseanalyser

Den enkla vägen till ökad lönsamhet nås genom noga utvalda frågor, uppföljningar och analyser av styrelsens arbete med hjälp av TeamEngine Survey Manager.



För att boka en demonstration, ring  
08-723 80 90

- Effektivisera och förbättra styrelsearbetet löpande under året.
- Ta tillvara på styrelsemedlemmarnas kompetens.
- Säkra organisationens strategiska mål och lönsamhet.

TeamEngine Survey Manager är en lättanvänd molntjänst som hjälper er att genomföra professionella styrelseutvärderingar och analyser. Skapa egna undersökningar, använd inbyggda mallar eller få hjälp att skräddarsy analyser för er styrelse. Ert data lagras säkert i Sverige och ni kan känna er trygga med support dygnet runt. Läs mer på [www.teamengine.se](http://www.teamengine.se).

# TEAMENGINE

Vi på TeamEngine specialiserar oss på tjänster för styrelse och ledning. Vi är en komplett leverantör som hjälper er att säkert effektivisera styrelsearbete, styrelseutvärderingar och insiderhantering.

Vår strävan är att alltid ligga i framkant inom vårt område samt att erbjuda våra kunder den senaste tekniken. Vi har specialistkompetens för att utveckla användarvänliga och säkra webbapplikationer och appar.



### Insiderhantering

TeamEngine Insider Manager hjälper er att följa marknadsmissbruksförordningen (MAR). Skapa och hantera era insiderförteckningar online. Ett automatiserat system som gör en besvärlig och tidskrävande uppgift smidigt och lättskött.



### 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, via app eller webb.



### Styrelseanalyser

TeamEngine Survey Manager hjälper er att effektivisera styrelsearbetet. Utvärdera löpande genom att ställa frågor till styrelsen via mallar eller egna frågeformulär. Sammanställ, jämför och presentera resultatet modernt och proffsigt.

08-723 80 90

info@teamengine.se

www.teamengine.se

TeamEngine